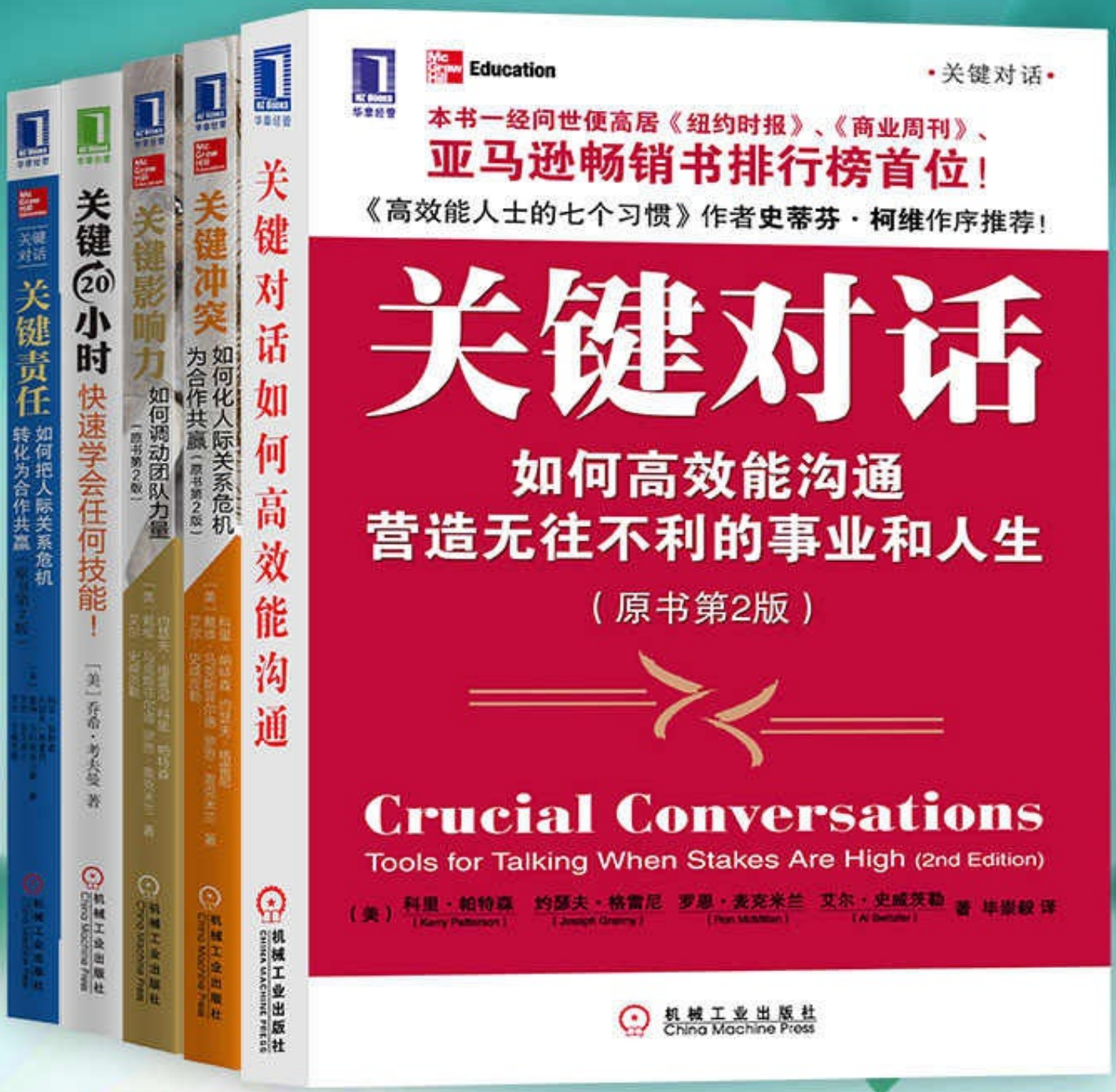


关键沟通术

如何营造无往不利的事业与人生

关键沟通术：如何营造无往不利的事业与人生

（美）科里·帕特森（Kerry Patterson）　（美）约瑟夫·格雷尼（Joseph Grenny）　（美）考夫曼（Kaufman，J.）　等著

毕崇毅　任忆　译

套装书纸版由机械工业出版社出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

关键对话：如何高效能沟通（原书第2版）（珍藏版）

关键冲突：如何化人际关系危机为合作共赢（原书第2版）

关键影响力：如何调动团队力量（原书第2版）

关键20小时，快速学会任何技能！

关键责任：如何把人际关系危机转化为合作共赢（原书第2版）



关键对话

如何高效能沟通

（原书第2版）

[美] 科里·帕特森（Kerry Patterson）
约瑟夫·格雷尼（Joseph Grenny）
罗恩·麦克米兰（Ron McMillan）
艾尔·史威茨勒（Al Switzler） 著

毕崇毅 译

| 珍藏版 |

《纽约时报》《商业周刊》畅销书
全美畅销300万册

史蒂芬·柯维 樊登 采铜 一致推荐

CRUCIAL CONVERSATIONS
Tools for Talking When
Stakes Are High, 2nd Edition

机械工业出版社
China Machine Press

关键对话：如何高效能沟通（原书第2版）（珍藏版）

Crucial Conversations：Tools for Talking When Stakes Are High

（美）科里·帕特森（Kerry Patterson）　等著

毕崇毅　译

ISBN：978-7-111-56494-2

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

赞誉

推荐序一

推荐序二

序

译者序

前言

第1章　何谓关键对话

第2章　掌握关键对话

第3章　从“心”开始

　如何确定目标

第4章　注意观察

　如何判断对话氛围是否安全

第5章　保证安全

　如何让对方畅所欲言

第6章　控制想法

　如何在愤怒、恐惧或受伤的情况下展开对话

第7章　陈述观点

　如何循循善诱而非独断专行

第8章　了解动机

如何帮助对方走出沉默或暴力状态
第9章　开始行动
如何把关键对话转变成行动和结果
第10章　案例分析
第11章　综合应用
关键对话的准备和学习工具
后记　《关键对话》10年应用作者手记
参考文献
作者简介
VitalSmarts公司简介

谨以此书献给

露易丝、西莉亚、伯妮和琳达，

感谢你们巨大的支持、无私的爱和永无止境的耐心，

以及我们的孩子们——

克里斯蒂娜、瑞贝卡、泰勒、斯科特、艾斯琳、

卡拉、赛斯、塞缪尔、希鲁姆、安伯尔、梅根、

查斯、海丽、布莱恩、安伯、劳拉、贝卡、瑞秋、

本杰明、梅瑞狄斯、琳赛、凯莉和托德，

感谢你们为本书提供的灵感。

赞誉

如果一本书能够联系实际、简明易懂、便于应用，而且以翔实的研究为基础，那么它一定是部深刻而有效的作品。令人兴奋的是，我在本书中发现了所有这些要素。它的叙述生动有趣，其中蕴含的观点超越了各种文化之间的隔阂。我认为书中的理论能够和印度的价值观密切地结合起来，其中的技巧可以帮助世界各地的人安全有效地在关键时刻表达自己的观点。

——印度TataSky公司AGM培训开发部主管　查兰基特·勒哈尔

以前，我一直觉得自己的沟通技巧不错，直到后来到油田工作才发现这里的人有多么粗鲁，脏话满天飞，跟这里的人打交道简直能把人折磨疯。幸好，我读过本书4遍，它完完全全地改变了我！我惊喜地发现，无论面对什么情况，现在的我都能成功地和任何人展开任何对话。本书绝对是我读过的最重要和最有意义的作品。

——NSA Juice Plus+公司创始人　戴夫·希尔

从事培训行业35年，我从未见过像本书这样富有价值，能够有效改变人生的作品。我可以负责任地告诉大家，如果你想寻找有关综合团队建设、绩效管理、冲突化解、问题解决等诸多领域行动技巧的图书，本书就是你的必读之作。

——儿童健康服务公司组织开发部主管　泰瑞·门罗

如今，能够同时影响人们的职业发展和个人生活的图书可谓少之又少。本书的成功之处在于，它改变了我在家庭和工作中的一些错误沟通方式。我认为，它之所以能对我的人生发挥重要影响，是因为书中介绍的技巧是在社会科学研究的基础上根据实践经验总结出来的。本书的确能够改变你的人生。

——史代拉金制药公司中东区业务主管　加山·丘图博

在一家拥有众多老员工的企业中新任首席执行官实非易事，我必须经常和他们展开关键对话。每到这个时候，本书就成了我的练习剧本，它总是能指导我顺利地完成每次棘手的沟通。

——俄勒冈医学协会CAE部门执行副总裁

兼首席执行官　乔安娜·布莱森

我当了14年教师，去年刚刚被任命为教学主管，这对我来说是个巨大的挑战。虽然向学生和家长传达坏消息没问题，但我很难对教师这样做。直到读完本书之后，我才学会了如何跟任何人开诚布公地探讨任何问题。就是在这本书的帮助下，我第一年的工作取得了很大的成功。

——麦迪逊学区卢瑟布兰森小学NBCT教学主管　泰瑞·索恩顿

本书帮助我成为一个好丈夫、好父亲、好兄弟和好经理，我真希望能在30年前就读到它。对于本书带来的人生改变，我充满感激之情，真诚地希望每个人都能从中受益。

——Ingram ISD公司首席财务官　洛恩·麦克比

本书是我个人生活和职业生涯的转折点，它清晰地阐释了在不同情况下改变对话方式，可以为我们带来完全不同的结果。正是利用书中介绍的技巧，我成功地修复了和儿子之间的关系，现在我们变得非常亲密。

——英国萨里郡　雷雅娜·亚维斯

推荐序一

在写作此序时，我心中的激动之情无以言表。这本具有重要意义的作品至今已经重印了200万册。自从几位作者10年前赠送我初版作品之后，我从这本书中学到了很多东西。多年来，我一直在教授第五种习惯：学会聆听他人的言语。但是，本书青出于蓝而胜于蓝，在高风险交流的基本原则方面分析得更加透彻，总结得更加深刻。它以一种不可思议的全面性，对关键对话的整个发展过程进行了深入而细致的探讨。更重要的是，本书让我们把注意力成功地转向了那些人生中极其关键的时刻，即决定我们的生活、人际关系和世界观的重要对话。因此，本书无愧为当代思想领导研究领域的一个伟大贡献。

此外，本书产生的影响力之大让我感到非常欣慰。本书的4位作者是我多年的朋友，他们都是非常优秀的人，不但是出色的教师，而且是成功的培训大师。他们打造了一支高效合作的团队，这支团队成功合作了20多年，这一点充分说明了他们具备深厚的关键对话能力。在此基础上，他们成立了享誉世界的VitalSmarts公司，为改善领导力、人际关系和推动个人变革服务。迄今为止，其已经在全球范围内培训了数百万人。可以说，这家公司本身就是其所倡导理念的真实写照，它的一言一行都彰显了关键对话中强调的原则。

对于该完美团队创作的这部新作品，我在此衷心希望它能在未来继

续发挥影响，让更多的人做出改变。

史蒂芬·柯维

2011年7月

推荐序二

关键对话究竟有多关键

我们读书会有个书友老王是做印刷生意的，每到年底最头疼的就是收账。去年有个客户欠了他将近百万，交流过好几次，对方都说没钱。这让老王既无奈又生气，愤怒的时候已经开始琢磨，到底是该用白道，还是黑道解决呢？当然，冷静下来后，他知道无论白道还是黑道，都不是有效解决欠债不还问题的“好道”。幸好，他这时想起了在樊登读书会里学到的一本书——《关键对话》。这不就是关键的时候吗？他打算试试看，如果不灵，也别参加什么读书会学习了，干脆打官司！

老王把《关键对话》听了五遍，买了书，做了笔记，在去讨债的路上还放着这本书的讲解音频。嗯，首先，我要为自己达成的目的是什么：把钱要回来。其次，我要为对方实现的目的是什么：让对方知道守信用的重要性，做一个诚信的商人。最后，我要为我们的关系实现的目的是什么：也许我们以后还能继续合作，并给他介绍更多的客户。这三个导入型问题思考清楚了，老王已经摆脱了打或者逃的傻瓜式选择：不要谴责对方欠钱不还，不要指责对方没信用，而要用事实开场……总之，老王下足了“关键对话”的功夫。

双方一见面，老王就展开了精心准备的关键对话：陈述事实，说出

感受，提出具体要求。对方没有那么容易配合，讲了很多自己的难处。老王重新描述了对方的情感，表示能够理解，现在生意确实不好做。然后进行对比说明：我今天来是为了让双方达成共赢，绝不是为了给您找麻烦！接着塑造共同目的：我们都希望今后还能愉快地合作，对吧？……总之，他将《关键对话》里的十八般武艺全都用上了。你猜结果怎样？老王原本打算对方还一半钱就能过个好年了，最终的结果却是全款到账，而且对方还把他留下来喝了一顿酒。

现在各位知道什么叫知识就是力量了吧？我在复述老王这个真实的故事时，完全不需要借助任何资料，甚至不用翻这本书。因为关键对话的逻辑、方法、步骤已经完全融入了我和大量读书会书友们的血液，成为我们处理问题的标准步骤。如果你对于我刚刚写的这些名词和方法还有不太明白的地方，就请你赶紧开始阅读本书吧！生活中可不仅仅只有讨债才是关键对话的机会。你劝丈夫春节回你家过年，让孩子少打点儿游戏，让老人别总买骗子的保健品，让领导考虑给你加薪，让邻居不要把车停在你的车位上……任何一个沟通的机会，都是练习关键对话的时候。不但要达成目的，还要增进关系！你说这件事有多关键？

那么，既然《关键对话》这么有效，当然要把它读完，做笔记，去练习。如果读了一遍还觉得有难度，也欢迎下载樊登读书会APP，听听我讲解本书的课程。作为知识产出和消费链中的作者、出版社、读书会、读者，也完全可以达成共赢的合作机会，而这也是关键对话的精神

所在！向本书的作者们致敬！

樊登

樊登读书会创始人

序

这是一本具有突破性意义的作品，这就是我在阅读本书初稿时的真实感受。对于本书的重要性、影响力和及时性，我认为无论怎样强调都不过分。

英国著名史学家阿诺德·汤因比曾把历史（不但包括社会史，也包括制度史和人类史）精妙地总结成了一句话，即成功是最大的失败。对此，本书做出了恰如其分的答复。汤因比想说的是，如果人生挑战得到了和它同等程度的对待，你就能取得成功，但是，当人生挑战达到一个新的高度时，原先可以取得成功的努力就无法继续发挥作用了，所以你会以失败告终。正因为如此，成功即最大的失败。

人生挑战无时无刻不在显著地改变着我们的生活、家庭和企业。正如当今世界以惊人的速度发生变化，和非凡而危险的科技变得越来越密不可分时，人类体验到的压力也呈现出了几何式增长。在这种高度紧张的生活节奏下，如何滋养我们的人际关系，如何利用有效的方式和技巧解决每天遇到的问题，如何形成新的、更好的解决问题的能力，无疑正变得越来越迫切。

这些新的、更好的解决方式绝非“我的方式”或“你的方式”，而应当是“我们的方式”。换句话说，更有效的解决问题方式必须具有协同效

应。其应当是捆在一起的一把筷子，而不是散落一地的单个筷子，只有这样才能发挥出最大的效力。这种协同性可以体现在更好的决定、更好的人际关系、更好的决策过程、更高的决策实施承诺中，或是在这些因素中得到综合体现。

我们说“关键对话”可以改变人以及人与人之间的关系，在这里改变指的不是简单的“处理”，而是创建一种具有全新意义的人际关系。关键对话带来的是佛教所称的“中观之道”，它指的不是在直线的两极之间寻找平衡点，而是要建立一个更高水平的中间道路，有点像等腰三角形的那个顶点一样。当双方或多方在真诚对话中取得新的收获时，这种人际关系便会形成，就好像刚出生的孩子会给家庭或婚姻带来具有全新意义的人际关系一样。当你和富有创造力的人通过对话取得收获时，由此会形成一种最为强大的人际关系。实际上，这种人际关系是如此牢固，以至于你根本不会背叛他们，即使你周围的人都对他们恶语中伤。

在本书中，作者对主题的开发循序渐进，非常具有说服力。首先，本书介绍了对话的重要作用，阐述了目标的意义以及如何关注对话目标。然后，作者进一步描述了营造安全感的重要性，以及如何利用自我意识和自我认知。最后，作者讨论了如何实现共同理解和创造性协同，帮助人们更好地做出共同决定，帮助他们做出承诺，在主观上愿意积极完成这些决定。简而言之，本书能帮助你在对话中创建正确的心理和情绪状态，帮助你开发和利用正确的技巧模式。

虽然多年来我一直从事相关内容的写作和教学工作，阅读完本书之后我还是惊奇地发现，自己也被书中的观点深深地影响了，不但深受启发而且受到了很大的激励。通过本书，我学到了一些新的观点，对一些老的看法有了更加深刻的认识。除了精彩的实践应用，书中内容也扩展了我对关键对话的理解。此外，我还明白了如何综合应用这些新的方法、技巧和工具，让关键对话成为完全不同于以往或是错误做法的最佳解决方案。

刚一打开本书，我就有种爱不释手的感觉。作为我的好友和同事，几位作者以工作和生活中的真实案例为基础，旗帜鲜明地阐述了自己的观点。这些观点不但解决了一个至关重要的问题，而且其表达方式非常风趣、平易近人且充满幽默感。各种实例也有效地保证了书中观点的实用性。几位作者成功地向我们展示出，如何调动情商和智商顺利完成关键对话。

至今，我还记得本书其中一位作者在大学时代和教授之间的一次关键对话。教授发现这个学生既不缴纳学费也不用功读书，为此和他展开了对话。学生认真听完之后，重申了教授的观点，并感谢对方对自己能力的肯定，然后冷静地回答道：“我现在关注的首要目标不是上课，目前上课对我来说不是最重要的事，希望您能理解。”这番话让教授大吃一惊，但他还是很快就开始认真聆听起来。瞧，关键对话就这样发生了。它不但引发了新的认识，双方的人际关系也因此得到了深化。

我知道本书的几位作者都很优秀，他们是出色的教师和咨询顾问。我也在一些培训研讨会上看到过他们的演示。但让我出乎意料的是，他们竟然能把如此复杂的课题写成一本通俗读物。然而，他们的确做到了。鉴于本书如此意义重大，我建议大家能深入阅读，每读完一章要认真思考一下，同时注意各章之间的承接关系。读完全书，你可以应用书中的技巧，遇到不解之处再回头研读，然后把你的心得体会继续投入到日常实践中。只有经过如此反复，你才能真正掌握书中的观点。记住，光学不练，那是假把式。

我相信，读完本书之后，你会和我一样惊奇地发现，正如书中所描述的那样，关键对话真实地反映了罗伯特·弗罗斯特在那首优美的小诗《未走过的路》中表露的观点。

黄色的树林，前路分成两股，

可惜我不能兼顾。

我站立良久，形影孤独，

远远眺望它们向远处延伸，

直到转入树林深处。

岁月流逝，将来的某时某处，

我会在叹息中想起：

两条路在林间分开，而我——

选择了人迹罕至之途，

从那一刻起，一切差别已成定铸。

史蒂芬·柯维

译者序

如果让我用一个词来形容本书，我会说这是一本“旷世奇书”。

在很多人看来，对话无非就是动动嘴皮子的事情。所谓关键对话，也只不过是内容更加重要一些而已，根本不值得浪费笔墨去大书特书。可是，本书作者却不这样认为，通过20多年的研究和对10万多人的跟踪调查，他们得出的结论是，对话其实一点儿都不简单！

为什么这样说？其实，只要对影响生活的各种事件深入分析一番，我们就会吃惊地发现原来很多问题都是由沟通不善造成的。换句话说就是在面对危机时，我们根本不会正确地和他人对话。

例如，面对同事或上司的性骚扰，你选择了隐忍不发，结果对方却得寸进尺；面对丈夫或妻子有意无意的疏远，你选择用冷战的方式应对，结果发展到婚姻亮起红灯；面对团队中总是消极怠工的同事，你选择愤怒指责，结果让整个项目被迫中断；面对他人的不同意见，你变得暴跳如雷，结果让大家都对你敬而远之。说到底，这些个人生活和事业挫折频发的罪魁祸首是，不会应对关键对话。

按照本书作者的观点，关键对话指的是那些观点迥异、充满风险、双方表现出激烈情绪的对话。这种对话就好像人生航线上的一个个暗礁，稍有不慎就会让我们付出沉重的代价。

那这种问题究竟应该怎样解决呢？这正是本书的精彩之处，它并不局限于对现象的描述，而是做到了更进一步，在长期调查和大量资料的基础上进行实证研究，最终提出了自己的解决之道。虽然本书列出的模型相当复杂，但正如作者在每章末所说的那样，对于善于抓住问题本质的读者来说，其实只要掌握两大原则即可圆满地解决关键对话问题。

第一个原则是明确自己的对话目的，即我希望通过对话达到什么目标。这一点很重要。事实表明，在激烈情绪的影响下，我们往往会走向两个极端，要么沉默不语，要么疯狂发作，全然忘记了本来的对话目的是要和对方一起解决问题，找到一条双赢的道路。不难想象，偏离预定目标的对话怎么可能获得令人满意的结果呢？为此，我们必须在对话过程中牢记自己的目的，时刻提醒自己不要偏离这个大方向，这样就能保证我们在关键对话中获得一半的成功。

第二个原则是在对话过程中始终注意维护安全感，即让对方毫无心理压力地和你展开沟通。这个原则涉及很多具体做法，也是本书重点讨论的内容，作者从共同目标和互相尊重两大角度出发进行了细致的说明。实际上，只要你能做到在对话中拉紧“安全感”这根弦，能够设身处地地考虑对方的感受，能够三思而后言，可以说消除对方心理包袱的方法是无穷无尽的。它可以是一句道歉、一段解释、一次积极的目光交流，甚至是你在举手投足中流露的信号或是一个关注表情展示的信息。将心比心，如果在对话过程中对方不断采用这些方式化解我们的戒备心

理，我们肯定会感到他们是真诚的、动机纯正的，认为这是一次希望以解决问题为目标的对话，而不是令人讨厌的一言堂或让人摸不着头脑的兜圈子。因此，当你做到了时刻关注对方的安全感时，关键对话问题自然也就迎刃而解了。

关于这两大对话原则，我的体会非常深刻，因为一直以来我也是一个不善于应对关键对话的人，并为此付出过沉重的代价。在翻译本书时，我会不时想到自己经历过的很多失败对话，那些隐忍不发和冲冠一怒，以及由此带来的种种尴尬或不利局面。回想起来，其实这些都是可以通过对话方式加以避免的，只是当时的我并不成熟，不知道原来对话也是一种艺术。或者可以这样说，10年前我错过了本书的第1版，因此直到今天才明白问题的真正原因。

那么各位读者呢？你们是否也经历过种种失败对话导致的人生问题呢？我想这是肯定的。幸好，现在你们不必再犯我曾经犯过的错误了，因为本书的确可以改变你们的人生！

前言

本书第1版出版时，我们曾做出过一个大胆的陈述，即人类生活中很多问题出现的根本原因在于，当面对高风险、情绪化问题时，人们如何处理和对方观点不一致的情况。对于人生中的这种“关键”时刻，我们的建议是，如果人们能够学习那些有效掌握高风险对话大师的做法，企业的表现一定会因此出现巨大的改善。

10年过去，如果说现在和当年有什么不同的话，唯一的不同是我们越来越确信这一论断的正确性了。我们的研究队伍日益壮大。各种证据表明当企业领导努力创建起关键对话文化之后，核电厂的运作变得更加安全，财务公司的客户变得更加忠诚，医疗系统变得更加规范，政府机构的服务变得更加高效，科技公司的跨国业务变得更加紧密无间。

但是，如果说过去10年中最令人满意的研究成果，完全是根据深受本书影响的读者们提供的众多案例总结而成，而非在精确的研究数据基础之上提出的，显然有失公允。但不可否认的是，这些真实案例的确要比数字更有说服力。例如，一位女士读完本书后和关系疏远的父亲重新建立了父女关系；一位护士通过和误诊病情的医生展开关键对话，成功地拯救了患者的生命；一位男士利用本书的技巧，在父亲去世后成功避免了兄弟之间因为遗嘱问题反目成仇；还有一位勇敢的读者，甚至利用关键对话培训中学到的方法在巴西把劫匪说得弃枪从良！

显然，把这些案例和200万读者共享肯定会产生巨大的效应。它们会让你同样感受到我们在和每位普通人的互动中得到的价值感和成就感。

本书的新内容

在第2版中，我们做出了一些重要改动，使之成为更有影响力的一部作品。这些改动之处包括核心观点的阐述、案例的更新以及重点内容的补充强调。其中我们最重视的是，对重要的新型研究结果的总结、可帮助说明理论观点的强有力的读者故事以及后记部分记录本书作者个人心路历程的观点整理。

我们相信，这些新的内容不但会提升你的阅读体验，而且会帮助你更有效地把书中的理论转变成切实可行的工作和生活习惯。

未来方向

看到有这么多读者积极响应本书的研究工作，这让我们感到非常激动。老实说，10年前我们已经敢于预言书中的理论会改变世界。我们非常确信，改变人们应对关键时刻的方式可以为企业、个人、家庭和国家带来更加美好的未来。我们唯一无法确定的是，整个世界是否会像我们期望的那样对此做出积极响应。

当然，从目前的情况来看，形势的发展还是非常喜人的。我们非常高兴地看到，如今越来越多的人意识到关键对话是有效改变其人生的手段。我们有幸向各大政府机构主管、商业大亨以及极具影响力的社会企业家教授这门课程。本书甚至推出了阿拉伯语和希伯来语两个新的译本，这让我们看到更大成功的希望。随着本书的普及，关键对话的技巧和原则不但延伸到了喀布尔和开罗这样充满动荡与纷争的地区，而且在曼谷和波士顿等高速发展与富有影响力的地区也大行其道。毫无疑问，随着读者数量的增加和成功故事的积累，我们变得更加充满动力，要力争让本书成为改变人类生活的福音。

新版序到此为止。

最后，我们衷心希望本书能为你带来更美好的阅读体验，激发你更深刻的思考和行动。

科里·帕特森

约瑟夫·格雷尼

罗恩·麦克米兰

艾尔·史威茨勒

2011年5月

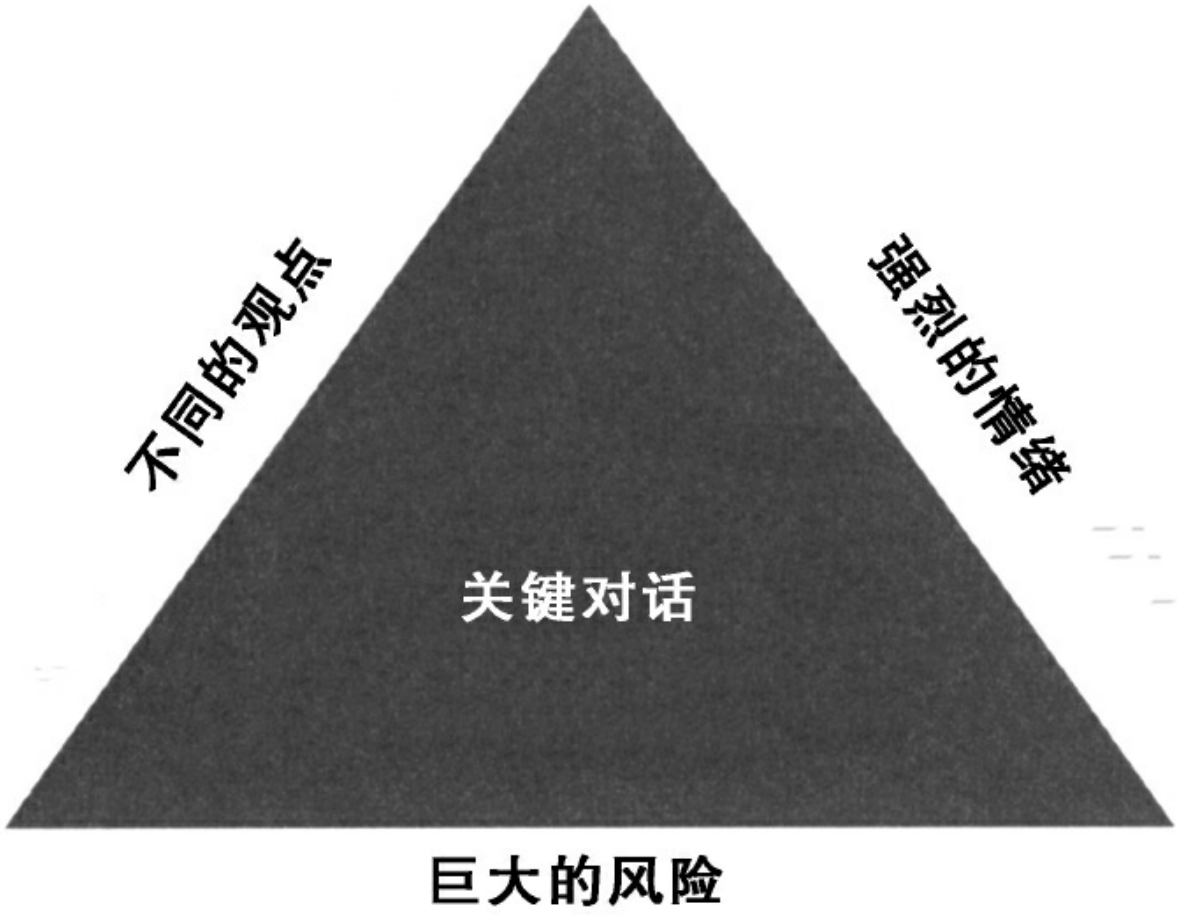
第1章　何谓关键对话

沟通最大的问题在于，人们想当然地认为已经沟通了。

——萧伯纳

乍一听“关键对话”这个词，很多人会联想到总统、国王、首相等国家政要围坐在巨大的会议桌前讨论未来发展的情形。虽然这种讨论的确具备广泛而深远的影响，但它们并非本书的主题。我们所说的关键对话指的是每个人身上都会发生的和他人的互动行为，是指可影响你生活的那些日常对话。

那么，究竟怎样的对话才是关键对话而非普通交谈呢？关键对话有三个特征。首先，对话双方的观点有很大差距。例如，你正在和老板讨论升迁的问题，她认为你还没准备好，而你却觉得自己早该被提拔了。其次，对话存在很高的风险。例如，你正在和几位同事开会，讨论采用新的营销战略。如果你们无法提出新的建议，公司肯定无法实现年销售目标。最后，对话双方的情绪非常激烈。例如，你正在和老公闲谈，对方突然提到昨天发生在街区酒会上的一件“家丑”，指责你不但和某个男人调情，甚至打算“进一步发展关系”。对你来说，老公简直是在颠倒黑白，你并没有跟谁调情，只不过是想表现得彬彬有礼。你的解释让老公愤怒不已，转身离去。



说到昨天的酒会，当时你正在和一向有些怪僻的邻居聊起对方的肾病，对方突然说道：“对了，你们家是不是正在建新的篱笆墙？”接下来你们便激烈地讨论起篱笆墙的问题，因为它有整整8厘米厚！最后，邻居威胁要控告你，你也不甘示弱，让他少管闲事。你们的情绪都很激烈，大有不干一架誓不罢休的气势。

上面列举的种种对话之所以关键（除此之外也包括挑衅、挫折、惊恐和令人苦恼等情况），是因为其结果会对你的生活质量造成巨大的影响。在每种情况下，你日常生活中的某些方面会因此出现持续性的积极

或消极变化。例如，晋升会让你在公司中的地位变得不同，企业销售成功会影响你和你的同事中，你和老公的关系会影响你生活中的方方面面。即便像篱笆墙厚度如何这样的琐事，也会影响你和邻居之间的关系。

尽管关键对话的重要性不言而喻，但我们在面对它时却经常退缩。因为我们担心直接面对会让问题变得更糟，这种心理让我们变成了逃避关键对话的大师。例如，面对关键对话，同事之间经常用电子邮件沟通，而不是面对面地坦率交流；老板给下属留语音邮件，而不是当面把问题讨论清楚；家庭成员之间总喜欢改变话题，而不是积极应对对话中存在的问题。我们的一位朋友更有意思，居然是从语音邮件中得知妻子准备和他离婚的消息。由此可见，我们已经习惯使用各种手段来逃避敏感棘手的关键对话。

其实，我们大可不必如此。只要掌握了处理关键对话的正确方法，你就能有效地应对涉及各种话题的关键对话。

关键对话指的是两人或多人之间的一种讨论，这种讨论具有三个特点：①高风险。②不同观点。③激烈情绪。

人们通常是如何应对关键对话的

置身于关键对话中（或是想到要面对关键对话这件事）并不表明我

们会遇到麻烦，也不表明进展会很糟糕。实际上，在面对关键对话时，我们可以有以下三种反映。

·我们会逃避关键对话。

·我们敢于面对，但往往处理不当。

·我们敢于面对，而且处理得当。

看起来似乎很简单，要么是逃避对话，忍受由此带来的不利结果；要么是处理不当，忍受由此带来的不利结果；还有一种可能就是圆满完成关键对话。

你挠挠头，暗自思忖道：“既然这样，那还是选择第三种吧。”

一个怪圈

但是，我们真的能圆满完成关键对话吗？当正常交流逐渐升级为失去理智的个人攻击时，我们会停下来，做个深呼吸，对自己说“不行，这是一次关键对话，我最好集中注意力”，然后自然而然地表现出最佳行为吗？当我们预感到即将出现存在风险的讨论时，我们会大胆面对而不是落荒而逃吗？应该说，有时候我们的确能做到。有时候我们确实能面对棘手的话题，注意自己的行为，做出最好的表现。我们的言谈举止非常得体，给人留下很好的感觉。

但这绝对不是人生的全部。在我们的生活中总会有这样的时刻，无论出于何种原因，我们会表现得非常糟糕。我们会歇斯底里地叫喊，会畏惧退缩，会说一些事后让自己后悔的话。当对话变得最为关键时，即从普通交流升级为关键对话时，我们往往会出现这些糟糕的表现。为什么会这样呢？

人类的自然基因使然。也就是说，造物主在创造我们时，一时疏忽犯了一个小错误。当普通对话变成关键对话时我们经常会犯错，是因为我们的情绪还没有准备好进行有效交流。经过无数代人遗传下来的基因影响，每当面对关键对话时我们便会下意识地采取人类面对危险时最原始的应对方式——暴力对抗或转身而逃，而不是采用机智的说服和友善的关注来解决问题。

我们不妨来看看关键对话发生时人们会出现怎样的变化。例如，对于一件和你有莫大关系的事件，有人表达了一些和你不同的看法，你气得连脖子上的汗毛都竖了起来。汗毛还好办，不幸的是你体内的反应更为猛烈。在靠近肾脏上方的位置，有两个很小的器官开始活跃，向血管里大量释放肾上腺素——很快，你就像失控的野马一样无法驯服了。这可不是你的错，你也不想这样做，但那个可恶的肾上腺在发作，你只能眼睁睁地看着它为所欲为。

这还没完，受到这种激素的影响，你的大脑开始调整任务级别，把血液从其他器官“调离”，充斥到你的四肢，以便做好战斗或逃跑的准

备。糟糕的是，当你的臂部和腿部因为充血而高度紧张时，脑部负责思维的部分却因为缺血而无法正常思考。换句话说，当面对充满挑战的关键对话时，你的智力水平跟一只恒河猴差不了多少。你的身体准备应对的是一只剑齿虎的攻击，而不是老板、邻居或老公的批评指责。

我们都处在压力之下。还有一点就是，由于关键对话经常是自发形成的，很多情况下它们都是毫无征兆地出现。受到这种突袭的影响，你必须随时随地做出高度复杂的人际互动行为。显然，此时的你没有书本和教练可以依靠，也没有赛间休息时队医的指导，你只能靠自己的应变能力。

瞧，这就是我们在面对关键对话时的真实状态——棘手的问题、不依不饶的对手、高度缺血的大脑和无法正常工作的思维。这就是为什么我们平素表现得正常得体，可面对关键对话时却会变成十足的白痴。

面对这个问题，你大概会想：“是啊，这可真奇怪，当时我在想什么呢？”实际上，我们认为或许这样问更为合适：“当时我用脑子想这个问题了吗？”

当然，你那负责同时处理多项任务的大脑，当时想的恐怕是另一个问题。说到这儿，真幸运你还没有中风。

实际情况是，我们被关键冲突问题难倒了。除此之外，还有一个因素值得重视，即不知道该如何开始关键对话。我们之所以会把关键对话

搞砸，另一个原因是很少在现实生活中看到成功进行沟通的行为模式。比方说，你已经准备好了要进行一场关键对话，甚至在大脑中反复演练了几遍。你觉得万无一失了，感到非常镇定自若，这样就能成功了吗？只怕未必！你还是有可能犯错，因为练习并不会带来完美，只有完美的练习才会带来完美。

这就是说，首先你必须清楚什么是正确应对的关键对话。对于这一点，有时候你并不清楚，因为你可能从没见过某个问题的最佳处理方式。你或许见过一些错误的做法，比如说一些朋友、同事，当然也包括父母在内，见过他们错误应对关键对话的方式。实际上，你甚至可能对自己发过誓，一定不要像他们那样去错误行事。

由于头脑中没有一个正确的模式，你肯定会困惑不解，到底该怎么做呢？和大家一样，你会采取临场发挥的办法来应对问题。你会抓住对方的言论，形成某种情绪，然后在此基础上决定下一步该怎么行动——当然，这一切都是在你那严重缺血的大脑中完成的。明白了这一点，对下面的问题你就不觉得奇怪了，为什么关键对话越是重要，我们的应对表现反而越糟糕？

我们经常是在搬起石头砸自己的脚。在大脑缺血、思维混乱的状态下，我们选择的应对关键对话的策略恰恰是最无法帮助我们实现目的的策略。我们成了自己最可怕的敌人，对这一点却又浑然未觉。

举个例子来说，你的另一半最近越来越不关心你，你知道对方的工作很忙，可再忙也要过二人生活嘛。你有意无意地暗示过对方几次，但对方始终没有积极回应。最后，你决定不再给对方增加压力，你选择了缄默以对。当然，因为对这个结果多少有些不爽，你开始找机会用各种冷嘲热讽来表达自己的不满。

“哟，又回来晚了？我现在见网友的机会都比见你多啊！”

不幸的是（这一点正是我们把问题变得弄巧成拙的原因），你越是冷嘲热讽，对方就越讨厌和你在一起。而对方越是不愿和你在一起，你就会变得更加气恼，更加讥讽，如此这般便形成一个恶性循环。换句话说，你的行为非但没有解决问题，反而导致你面对更加严重的、不愿看到的后果。你陷入了一个充满不健康影响的、自我伤害的怪圈而无法自拔。

再比如，你的室友泰瑞不但经常穿你和另外两位室友的衣服（不问自拿），而且还以此为荣。有一天上街去玩，这哥们儿大言不惭地说从你们每人那里取了一件衣服。你看到了他自己的裤子、斯科特的衬衣、克里斯新买的全套鞋袜——难道他穿的是你的……

毫无疑问，你的反应肯定是私下说泰瑞的坏话。可是有一天，他偶尔听到了你在朋友面前的大肆诋毁，这让你感到非常尴尬，从此再也不敢面对他了。这下可好，为了泄愤，每当你不在寝室的时候，他不但穿

你的衣服，吃你的零食，还大模大样地用你的电脑。

再来看一个案例，你有点洁癖，可居然跟一个超级懒汉被分在一个工作间。每次给你留言时，你的这位同事喜欢用脏兮兮的铅笔在你的文件柜上留下墨宝，用番茄酱在装薯条的袋子上写下狂草，或是用记号笔在你的记事本上奋笔疾书。你和他完全不同，每次都是用即时贴给对方留言，而且连字都是打印上去的。

一开始你们能相互容忍，慢慢地对彼此就有些不满了。你不断地唠叨，催他搞个人卫生；他反过来不住抱怨，说你是碎嘴子。现在，你们已经开始针锋相对了。每次你一唠叨他就心烦，更加不想搞卫生。反过来，每次他一叫你“洁癖奶妈”，你都发誓再也不理会这种令人讨厌的脏家伙。

这些口角纷争因何产生呢？现在你变得越来越有洁癖了，你同事的工位已经脏得可以让卫生机构封闭了。你们都陷入了弄巧成拙的怪圈，越是对对方念紧箍咒，对方就越是做出让你不愿看到的行为。

常见的关键对话场景

在这些陷入恶性循环的案例中，行为结果的风险有高有低，对话双方的观点各不相同，参与者的情绪都非常激烈。实际上，在有些案例中，尽管一开始关键对话的风险并不高，但随着时间的推移和情绪的逐渐失控，对话者之间的关系开始急转直下，生活质量一落千丈——结果

证明其风险非常高。

当然，这些案例不过只是关键对话这个巨大问题露出水面的冰山一角，通常情况下人们对其不是视而不见就是处理不当。容易带来灾难性后果的关键对话场景包括以下几方面。

·结束一段感情

·和总是冒犯你或喜欢提建议的同事交谈

·让朋友还钱

·指出老板一些不对的做法

·向经常言行不一的老板提出建议

·批评同事的工作表现

·让室友搬走

·和前任配偶讨论孩子的监护权或探访权问题

·应对处于青春期的叛逆儿女

·指出队友违反承诺的表现

·探讨关于出轨的问题

·应对配偶严重的家庭暴力问题

·和喜欢打听小道消息的同事交谈

·做出不利的行为表现评价

·说服配偶的家人不要干涉夫妻问题

·提醒同事注意个人卫生

本书的大胆主张

这么说吧，面对上述棘手问题，如果你选择逃避，或是敢于提出问题但往往表现出糟糕的应对方式，结果会有多大的风险呢？毕竟，这只不过是一次交谈而已，能有什么大不了呢？难道一次搞砸的对话，带来的后果竟然还会超过对话本身不成？我有必要为此担心吗？

其实，我们并没有小题大做。可以说，一次失败的关键对话，其影响力不但是灾难性的，而且是深远持久的。我们的研究调查表明，凡是关系牢固的夫妻、稳定的职业、成功的企业或和睦的社区，无一不得益于这样一种相同的力量，即面对高风险、情绪化和充满争议的话题时公开探讨的能力。有鉴于此，我们可以大胆做出以下宣言。

关键对话法则

我们的企业、团队和人际关系存在着一些痼疾，而这些问题几乎无一例外地是关键对话能力不足所导致的。其具体表现是，我们要么不敢面对关键对话，要么总是把这种对话搞砸。经过20年的研究和对10万多人的跟踪调查，结果表明高效的企业管理者、团队成员、父母和夫妻的成功秘诀在于，他们具备灵活应对在情绪上和观点上充满风险的严重问题的能力。下面我们就通过几个案例，了解一下这些令人激动的调查发现。

个人创业

掌握应对关键对话的能力能有助于我们的个人创业活动吗？当然可以。经过长达25年对17个不同企业的研究调查，我们发现那些富有影响力的个人（指既能应对棘手问题，又能巩固人际关系的人），是那些能娴熟应对关键对话的成功者。

例如，关键对话高手知道如何指出老板的问题而不会被炒鱿鱼。我们都见过那些愣头青的做法，不但问题没有得到解决，反而把自己的工作也赔了进去。没准儿你也这么做过，在受够了不公平的对待之后，你终于爆发了，不过方式太过吓人。唉，真是失败！又或者，一个棘手的问题让你的同事都噤若寒蝉，集体沉默。此时，你决定要说一些话。显然，这可不是什么轻松愉快的话题，可总要有人有勇气站出来，以免老板做出什么愚蠢的决定。

实际上，你完全不必郁闷，不必纠结该直言相告还是熟视无睹，不必在直言不讳和保住自己的工作之间犹豫。对于经常面对关键对话，而且能够轻松化解问题的高手来说，他们总是能够明确表达充满争议甚至是风险的观点，而且能保证对方完全理解自己的意思。无论是和自己的老板、同事或下属进行沟通，他们不但能让对方明白自己的观点，而且能让对方心服口服地接受，而不是表现出抵触感或愤怒感。

那么你的工作又怎么样呢？你的工作是否也存在令人不敢面对或难以驾驭的关键对话呢？这种情况是否破坏了你的威信和影响力呢？更重要的是，如果能够改善处理关键对话的能力，你的工作是否会因此出现积极转变呢？

改善企业

同样，如果说一家企业的表现也取决于虚无缥缈、情绪不定、高度个人化的关键对话能力，会有人认同吗？

信不信由你，无数的研究结果表明，事实的确如此。

25年前开始这项研究时，我们企图寻找的是所谓的关键时刻。当时我们脑中想弄清楚的是：“是否有这样一些时刻，会让人们的行为对某些表现指标造成不成比例的巨大影响？”如果的确存在这种现象，那它们应当是怎样的时刻？在其出现时，我们又该怎样应对呢？

正是这项研究把关键对话引入了我们的视野。我们发现在很多情况下，当人们必须面对棘手问题并引发成功或失败的处理结果时，他们的人生往往会发生巨大的变化，如下所示。

沉默是把杀人刀！一位医生准备给病人做静脉注射，但是并没有按规定戴上手套和口罩，也没有穿防感染的手术服，这些都是保证患者安全必须遵守的工作流程。虽然护士提醒他要做必要的防护工作，但这位医生并没有听劝，而是继续我行我素。在对7000多名医生和护士的调查中，我们发现医疗工作者几乎每时每刻都会面对此类关键时刻。实际上，84%的受访者表示，他们经常看到有人在这方面图省事，表现得不够专业或是完全违反安全操作规定。

可是，这还不是问题的关键！

问题的关键在于，那些发现违规操作的人并不会提出异议。在全球范围内，我们的调查发现，敢于在这种关键时刻指出问题的护士比例不到8%。与此类似，医生在面对关键对话时敢于挺身而出的比例也很低，和这个数据差不多。

当他们不敢说出内心的真实想法时，当他们逃避关键对话时，结果必然会影响患者安全（有些甚至会导致死亡案例）、护理人员流失率、医生满意度、护理工作效率以及其他相关问题。

沉默是失败之母！我们再把目光转移到企业界，对公司总裁和管理

者来说，最让他们头疼的问题是员工之间的各自为政。这些员工并不是不优秀，他们在自己部门内的表现非常出色。但是，一个企业中有将近80%的项目需要跨部门合作，这种问题的存在无疑会大量增加成本，降低工作产出，耗费巨额预算。那么，问题到底出在哪里呢？

为此，我们在全球数百家企业调查了2200多个跨部门合作项目，得出的结果令人吃惊。现在，我们有将近90%的把握成功预测哪些企业项目会失败，而且提前几个月或数年就能准确做出预测。回到刚才的问题，我们对项目成败的预测指标很简单，就是参与者能否成功应对5种特定的关键对话。例如，当项目范围和进度安排不合理时，他们能否直言不讳地和上级进行讨论？当其他部门的员工消极配合时，他们是否装作视而不见？当项目主管没有尽到管理和领导责任时，他们会做出怎样的反应？

在大多数企业中，员工在遭遇此类关键问题时都会保持沉默。而在那些员工敢于表达关注，有效应对问题的企业中，这些项目失败的概率会减少一半左右。值得说明的是，在螺旋上升式成本、交付时间延误和士气低落等关键绩效指标中，虽然具体问题的表现形式各不相同，但如果深入分析我们会发现，其根本原因正是员工不愿应对或无力应对关键时刻。

我们的研究发现，那些员工善于应对关键对话的企业具有以下优势。

·对经济衰退的响应速度比其他公司快5倍，它们快速调整预算的能力要比其他公司机智灵活得多。（调研内容：财务敏捷性）

·对于危险状况对企业造成的伤害或倒闭影响，其应对能力比其他公司高出66%。（调研内容：沉默危机）

·每次员工选择正确应对关键对话而不是逃避，可为企业节省平均1500美元的成本和8个小时的工作时间。（调研内容：冲突/逃避成本）

·对虚拟工作团队来说，可显著提高信任度，降低交易成本。无法正确应对关键对话的企业会受到13个方面的困扰（背后伤人、流言蜚语、暗中破坏、间接攻击等），其虚拟团队遭遇的问题是本地团队遭遇问题的3倍。（调研内容：远距离合作障碍）

·对于那些欺凌弱小、纵容违规、虚伪狡诈或能力不足的同事，企业会对其产生影响力变化。在对近1000名受访者进行调查时，其中93%的人称，在他们所在的企业这些人几乎是“不可接触的”，往往在其岗位工作4年或者更久，但从来没有承担过任何责任。（调研内容：企业中的不可接触者）

关于提升企业表现的问题，很多管理者的观点其实都是错误的。他们认为，企业的生产率和表现只与公司规定、工作流程、管理结构或政策体制有关。因此，当公司的软件产品无法及时发货时，他们会针对其他企业的开发流程调整自己的进度；当生产率停滞不前时，他们调整的

是绩效管理体系；当团队之间合作不畅时，他们想到的是结构重组。

但是，我们的研究表明，此类非人性化的变革经常是成事不足败事有余。因为问题出现的真正原因根本不在于企业的流程、体系或结构，而是在于员工的行为。要想实现真正的企业变革，关键并不在于实施新的流程，而在于促使员工更好地承担起在生产流程中应负的责任。显然，这就需要管理者具备应对关键对话的能力。

在糟糕的企业中，表现不佳者无人关注，充其量被换到另一个岗位继续混事儿。在一般的企业中，最终要面对各种问题的是老板。但是在优秀的企业中，每个人都会督促其他人承担责任，无论对方的职位有多高，权力有多大。换句话说，静态的体系或制度并不能保证企业实现高生产率，真正的改变之道在于面对面的关键对话能否取得成功。

那么你呢？你的企业在通往某些重要目标的过程中是否也遭遇了瓶颈呢？如果是这样，其中有没有让你逃避或搞砸的关键对话呢？此外，和你一起工作的人表现如何？他们在面对关键对话时是挺身而出还是默默走开？通过改善应对关键对话的能力，你的工作表现能否得到显著提升呢？

改善你的人际关系

关键对话能力同样会对我们的人际关系造成巨大影响。关键对话处理不当是否会导致失败的人际关系呢？实际上，如果你去问那些情侣为

什么分手，他们通常会说是因为观点不和。可是，很多夫妻在如何管理财务，如何营造浪漫生活或是如何抚养孩子等问题上都有不同的观点，这并不妨碍他们建立幸福美满的婚姻关系。实际上，对于生活中的重要问题而言，每个人都会有和他人不同的看法，但并不是每对情侣都会因此分手，真正造成这种结果的是他们讨论问题的方式！

例如，我们的同事霍华德·马克曼（Howard Markman）是负责研究在激烈争吵中挣扎的夫妻关系的。他发现这些夫妻的行为模式可以分为三类：第一类是动辄以言语威胁对方，互相叫骂；第二类是沉默寡言，在内心蓄积不满和怒火；第三类是开诚布公、彼此尊重、就事论事。

通过对这些夫妻进行数百小时的观察，调查小组的两位学者对他们的关系走向做出了预测，然后在接下来10年的时间里对观察对象进行后期跟踪。令人不可思议的是，他们对某些夫妻做出的离婚预测，准确度竟然接近90%。[1]更重要的是，他们发现只要帮助夫妻掌握应对关键对话的能力，其婚姻走向失败或遭遇不幸的比率会显著降低50%以上！

那么你呢？你生活中重要的人际关系如何呢？是不是也存在让你想逃避或总是处理不当的关键对话呢？你是否也对问题熟视无睹，把责任推给别人呢？你是否总是小肚鸡肠，喜欢对别人冷嘲热讽或指桑骂槐呢？你的另一半和家人呢？他们在遇到问题时是否也在沉默或爆发两种极端中煎熬？当你们之间的关键对话对你具有至关重要的意义时（毕竟，他们是你最亲近的人），你会做出错误的举动吗？如果会，那你一

定要好好阅读本书，掌握如何应对关键对话的技巧。

改善你的个人健康

如果读到这里，本书还是没有引起你对关键对话的足够关注，那我们再来换个角度。你相信掌握关键对话能力可以帮助你生活得更健康长久吗？

首先，它能改善你的免疫系统。贾尼斯·科克尔特·格雷西和罗纳德·格雷西医生曾做过一项基础性研究，他们的研究对象是平均婚龄达42年的夫妻。通过把他们分成喜欢争执的一组和善于用沟通方式有效解决问题的一组，两人对这些夫妻的免疫系统进行了对比调查。结果发现，争执并不能缓解长期冲突给身体带来的毁灭性打击。事实正相反，和那些能够有效解决问题的夫妻相比，无法正确处理关键对话的夫妻的免疫系统要虚弱得多。[2]显然，他们的免疫系统越弱，身体健康状况就会越差。

其次，它能改善绝症的影响。在一项非常具有启发意义的医疗研究中，一群接受传统治疗方式的恶性黑色素瘤患者被分成了两组。第一组被要求在6周的时间内每周聚会一次，第二组则不安排聚会。此外，调查者还负责教授第一组患者掌握特定的沟通技巧。（当你的生命受到威胁时，还有什么情况比这个更关键？）

经过6次聚会之后，调查者对患者展开了为期5年的跟踪。结果发现

那些学会如何有效表达自己看法的患者，其生存率大大高于另一组，两组的死亡率分别为9%和30%。[3]这项调查研究的意义可以说非常深远，我们只需稍微改善患者自我表达的能力以及和他人沟通的能力，就可以使绝症致死率下降2/3。

如果你感兴趣，我们可以花更多的篇幅介绍掌握关键对话的能力对个人健康造成的重要影响。而且，这种成功案例每天都在增加。但是，很多人还是觉得这种说法有点言过其实。他们会不屑一顾地说："省省吧，你是说一个人怎么说话居然会影响他的身体健康，居然会'杀人于无形'？太离谱了吧！"

然而，事实是不容置疑的。更准确的解释是，当我们长期挣扎于不健康的对话方式时，我们内心郁积的负面感受、我们承受的痛苦情绪以及我们忍耐的打击煎熬，最终会慢慢摧垮我们的健康。有些时候，失败的对话所产生的影响只会给我们带来一些小问题；还有些时候，它会给我们造成大麻烦。不管怎么说，失败的关键对话从来不会让我们感到快乐、健康和内心安宁。

那么你呢？你是否也在面对让内心备受折磨的关键对话？哪些对话（如果你敢于面对或改善它们）会改善你的免疫系统，帮助你抵御疾病，提升你的生活质量和身体健康呢？

小结

当结果充满风险、观点背道而驰、双方情绪激烈时，普通的对话便会升级为关键对话。充满讽刺意味的是，对话内容越关键，我们正确处理问题的能力就越差。事实证明，逃避对话或是把对话搞砸都会带来非常严重的后果。当我们无法正确处理关键对话时，生活中所有重要的方面都会因此受到不利影响，包括我们的事业、圈子、人际关系，甚至是我们的身体健康。

面对这种情况，本书便是你的福音。当我们学会如何面对关键对话并顺利解决问题，掌握书中介绍的实用技巧之后，我们的生活便会在各个方面出现积极和令人兴奋的新变化。

那么这些实用技巧到底是什么呢？那些熟练驾驭关键对话的高手是怎么做到的呢？最重要的是，我们能否也表现得如此优秀呢？

第2章　掌握关键对话

当我们面对重要问题保持沉默时，我们的生活便开始上演悲剧了。

——马丁·路德·金

我们（本书作者）并不是从一开始就关注关键对话问题的。实际上，我们最初调查研究的是另外一个与此有些区别的课题。我们认为，如果能搞清楚为什么在解决冲突问题时有些人的做法比其他人更有效，那我们就可以总结他们的行为模式，将其复制，然后传授给他人。

要想找到成功的秘密，我们必须首先从工作场合谈起。我们做了一项调查，让人们说出自己认为在处理问题方面最能干的同事。在过去25年中，我们共调查了2万多个对象，请他们说出所在企业中善于解决棘手问题的高手。我们要寻找的目标不只是具有一定的影响力，而是那些比常人影响力要大得多的意见领袖。

在整理这份名单时，我们慢慢地发现了一个有趣的现象。有些人的名字被一两位同事提起，有些人被五六位同事提起。这些人无疑具有一定的影响力，但还不足以成为我们想寻找的对话高手。还有一小部分人，他们的名字被30多位同事提起，这些才是我们要研究的目标，他们无一不是所在行业的意见领袖。在这些意见领袖中，有些人是管理者和监督者，但更多人其实只是普通员工。

这些意见领袖中有一位名叫凯文，他是我们很感兴趣的一个调查对象。凯文是某公司的8位副总之一，但只有他具有无与伦比的影响力。这一点让我们感到很好奇，想知道为什么会出现这种情况。于是，我们开始观察凯文是怎样开展工作的。

一开始，凯文并没有什么特别的表现。实际上，他的做法和其他副总毫无二致。他也像别人一样接电话，像别人一样和下属谈工作，每天都在重复同样的工作。

意外发现

跟踪凯文差不多一周之后，我们不由感到怀疑，搞不清人们对他的推崇到底是实至名归还是徒有虚名。就在这时，我们注意到了凯文在一次公司会议中的表现。

在这次会议上，凯文及其同事和公司老板一起讨论选择新办公室搬迁地点的问题，是在另一个城市、另一个州还是另一个国家建立新办公室？首先两位副总谈了谈自己的看法，不出所料，他们的观点遭到了整个团队的质疑和盘问。这个决定事关重大，任何细节都马虎不得，任何结论都必须反复推敲。

这时，公司首席执行官克里斯提出了自己的看法，一个非但不受欢迎，而且有可能给公司带来灾难的结论。可是，当大家试着表示反对或劝阻时，克里斯似乎有些反感。谁让他是大老板呢，他压根儿不用威胁

大家就可以随心所欲地做出决定。实际上，他的表现已经有些自我防卫的意味了。一开始他扬扬眉头，然后举起了手指，最后甚至提高了语调。虽然只是升高了一点点语调，但大家很快就意识到问题了。没人再表示质疑，克里斯提出的方案静悄悄地得到了一致通过。

准确地说，这个方案差一点就通过了，而凯文就在这个时候表态了。他的话很简单："克里斯，我能和你讨论一个问题吗？"

就是这句简单的话，几乎把会议室里的人吓了一跳，大家连大气都不敢出。可是，凯文并不在乎同事们的表情，继续表达起自己的看法。接下来的几分钟，他指出克里斯的做法违反了公司制定的决策流程，他是在利用权力谋取私利，企图让新的办公室落户到自己的家乡。

凯文指出了自己观察到的事实。说完之后，克里斯沉默了一会儿，点点头说道："你说得没错，我刚才的做法的确不妥，是在向你们强加自己的观点。好吧，我们重新讨论这个问题。"

看，这就是关键对话，凯文的表现无懈可击。他既不像同事们那样沉默应对，也不像其他人那样试图把观点强加给对方。他的做法不但坦率诚恳，更重要的是充分表达出了对克里斯的尊重。这一幕简直让我们大开眼界。至于会议的结果，大家最终选择了一个理想的方案，老板对凯文的直言不讳表示了由衷的赞赏。

会议结束后，凯文的一位同事对我们说："你们看到刚才的情形了

吗？要想明白凯文为什么比别人出色，你们首先要搞清楚他是怎么做到刚才的一幕的。”

于是，我们便开始对这种行为模式展开了研究。实际上，我们随后用了25年的时间去研究凯文这样的对话高手到底是怎样做的。我们发现，这些人之所以能够在关键对话中脱颖而出，是因为他们有能力避免我们经常会在日常生活中遇到的“傻瓜式选择”。

换句话说，凯文的独特之处并不在于他的观点有多么高明。实际上，在会议中除了老板之外的每个人都看得出这个方案行不通。但是，明知道这样是错误的，他们仍然选择违心地接受不利的结果。可以说，除了凯文之外，大家都毫无例外地认为摆在他们面前的只有以下两种选择。

·选择一：当面表示反对，把公司老板惹恼。

·选择二：沉默接受错误决定，不管公司是否会因此遭殃。

没错，这就是大多数人在面对关键对话时出现的心理，认为要么道出良药苦口的事实激怒对方，要么为了保全面子违心地接受错误的决定。其实，这种“傻瓜式选择”早在我们的童年时代就已经深深植入了我们的意识之中。比如，奶奶端上一块加冰淇淋的蔬菜饼，笑眯眯地问：“喜欢吗？”实际上，她真正想问的是：“你喜欢我吗？”当我们毫不犹豫地说出讨厌青菜，看到她脸上吃惊而受伤的表情时，我们不由地暗

自警告自己：“从今往后，如果必须在说实话和顾面子之间做出选择，我一定要加倍小心！”

摆脱“傻瓜式选择”的困扰

一转眼走入了社会，我们吃惊地发现原来生活中到处都是关键时刻。你的老板、同事、爱人，甚至是总喜欢打断你讲话的讨厌鬼，每天都要和你发生这样和那样的争执或纠纷。只要一个不小心，由此带来的结果就会是灾难性的。

正因为如此，我们对凯文这类对话高手的研究具有非常重要的意义。我们发现，有一小部分人拒绝做出“傻瓜式选择”，他们的目标和普通人的目标完全不一样。以凯文为例，当他冷静地开口表达自己的看法时，心中考虑的最为关键的问题是：“我该怎样做才能对克里斯百分之百地坦诚，同时又保证百分之百地尊重对方？”

在那次会议之后，我们开始四处寻找像凯文这样的人，结果发现世界各地都有他们的影踪。我们在企业界、政府机构、学术界和非政府组织中都发现了他们的身影。其实，要寻找这样的对话高手并不难，因为他们从来都是各种组织机构中最有影响力的员工。他们不但拒绝做出“傻瓜式选择”，而且在行动方式上表现出远超常人的娴熟技巧。

那么他们到底是怎么做到这一点的呢？凯文的做法难道有什么特殊之处吗？他敢于面对棘手问题和老板进行对话，帮助整个团队做出正确

选择，这些做法究竟是一种魔力使然，还是一种可以掌握的本领呢？别人也能学习他的成功做法吗？

要回答这些问题，我们首先要研究凯文想达到什么目的，这样能帮助我们了解该朝哪个方向努力。接下来，我们要研究对话高手经常使用哪些有效的手段，然后将其转变成自己的关键对话能力。

对话

在和他人展开充满风险、富有争议和令人情绪激动的对话时，对话高手总是能找到某种方式，公开传达各种相关信息（包括自己和他人的信息）。

这就是秘诀所在，成功的对话关键在于相关信息的自由交流，即双方愿意公开坦诚地表达自己的看法，分享自己的感受，说出自己的猜测。即使要表达的观点是充满争议或不受欢迎的，他们仍愿意且能够积极和对方分享。经过对沟通高手的调查，我们发现他们无一例外都是这样做的，而且这种方式每时每刻都在他们的日常生活中重复着。

这种独特的能力就是我们所说的对话。

对话指两人或多人之间观点的自由交流。

现在，我们知道了凯文等人的行为目的，不过还有两个问题没有解

决。第一个问题是，观点的自由交流是如何保证对话成功的？第二个问题是，怎样做才能鼓励对话者实现观点的自由交流？

对于第一个问题，我们会在本章进行说明。对于第二个问题，怎样做才能在各种情况下避免“傻瓜式选择”，实现有效对话，我们将会在其余各章做出回答。

营造共享观点库

在和对方展开对话时，我们每个人都会带有个人观点、感受、猜测以及和对话内容相关的生活体验。这种思想和感受的独特组合会构成完全自我的观点库，它不但能让我们形成对问题的看法，而且能驱使我们的每一个动作。

当两人或多人进行关键对话时，毫无疑问我们都有属于自己的观点库，这些观点库彼此之间并不一致。我们的看法往往大相径庭，我有一套观点，你也有一套观点；我有我的经历，你也有你的经历。

在这种情况下，对话高手的做法是努力营建一种安全氛围，让双方都愿意向共享观点库中添加信息，哪怕这些观点乍一看多么富有争议、离谱且不符合对话者的想法。显然，此时此刻他们并不会同意所有的看法。他们只是努力做出一种保证，保证双方都能开诚布公地表达任何意见。

共享观点库的充实可以为对话者带来两方面的帮助。首先，由于双方接触的信息变得更加准确、相关度更高，他们肯定会做出更好的选择。可以说在实际对话中，共享观点库即对话小组智商高低的衡量标准。共享观点库内容越丰富，最终做出的决定就越明智。即使参与对话的人很多，只要大家都能公开自由地交换观点，最终一定会实现高质量的决策结果，为此多投入一些时间是完全值得的。

其次，如果共享观点库内容贫乏，必定会导致严重的决策危机。当人们有意限制和对方共享看法时，即使非常聪明的人也会在一起做出愚蠢的决定。

例如，我们的一位客户曾讲过这么一个案例。一位女士到医院做扁桃体切除，结果手术小组错误地截去了她的部分脚趾。为什么会出现这种令人吃惊的情况呢？大家也许不知道，在美国每年约有20万起医疗致死案是人为失误造成的，其原因到底是什么呢？[1]我们发现，部分原因是医疗工作者不敢说出内心的真实想法。在这个案例中，至少有7位相关人员心存疑虑，不明白为什么要对患者的足部进行手术，但遗憾的是没有任何人主动表明自己的看法。正是因为人们不敢畅所欲言，观点才无法得到自由交流。

当然，医院并不是唯一会出现这种问题的场合。在很多情况下，当上司或老板固执己见，表现得高度自信时，人们往往倾向于抑制内心的真实想法，不敢冒犯具有权力的上级。

与此相反，如果人们能随心所欲地表达内心的真实想法，可以在对话中自由交流各自的观点，共享观点库可以极大地提升双方做出更好决策的能力。例如，在凯文的案例中，当管理团队中的每个人都能表达自己的看法时，大家就会对整个问题形成更明确、更完整的看法，而不是盲人摸象般固守残缺的认识。

在此过程中，随着大家对各自不同方案的理解的加深，他们会在彼此之间建立信任感。最后，观点会引发新的观点，看法会导致新的看法，对话者会形成最初谁也没有想到的方案，并且对新的方案表示全力支持。换句话说，观点的自由交流最终带来的是这样的结果——整体思维（最终选择）的力量远远大于个体观点的总和。简而言之就是：

共享观点库是实现协同效应的前提。

共享观点库不但能帮助个人做出更好的选择，更重要的是，观点的共享能让人们团结起来，对决策目标深信不疑，能够从主观上积极地投入到决策的实施过程中去。只有当对话者能够开诚布公地共享看法时，他们才会实现观点的自由交流。这样做可以帮助他们理解为什么共享式决策是最佳的解决方案，同时有效地激励他们展开行动。例如，凯文和其他副总不肯接受最终选择是因为他们未能参与对话，只有在充分理解对方的观点之后他们才能做出最佳决策。

与此相反，如果人们未能参与交流，而是在敏感的对话中保持沉

默，这种做法不会为最终决策带来任何好处。他们的观点都停留在自己的大脑中，从不拿出来和对方共享，最终只能导致无声的反对和消极的抵制。更糟糕的是，当有人强迫施加自己的观点时，人们往往很难接受此类信息。他们表面上会表示赞成，但实际上是在违心地执行错误的决定。用塞缪尔·巴特勒（Samuel Butler）的话说就是：“违心服从的人仍然保留着自己的看法。”

相对于营建共享观点库所花费的时间，对话者可以获得更快的决策过程、更统一的意见和更投入的决策执行，这些收获显然要比投入的成本大得多。

例如，如果凯文和其他管理者无法积极投入公司搬迁事宜的对话，很可能会出现非常严重的后果。有些人同意搬迁，有些人不同意搬迁；有些人会展开激烈讨论，有些人则貌合神离，暗中抵制通过的决定。这种情况往往会迫使大家重新举行会议，再次讨论，再次决策，因为同意该方案的只有一个人，但它的结果却影响着公司的每一个人。

当然，请大家不要误会。我们并不是说每个决策都必须全体通过，也不是说公司老板不能参与决策或是独自拍板。我们只是想说，无论使用哪种决策方式，不管由谁做出决策，只要共享观点库的内容越丰富，对话者做出的选择就会越好，意见就会越统一，行动就会越有力。

如果我们在对话中陷入争吵、敌对、逃避或是表现得漠不关心，那

是因为我们不知道该如何和对方共享观点。我们不会展开健康的对话，而是在玩一场愚蠢之极、代价不菲的游戏。

例如，有时候我们会陷入沉默，和对方玩“哑巴”游戏，即不敢面对掌握权力的人。在家庭生活中，我们会和自己的另一半上演“冷战”游戏。这是一种非常残忍的做法，为了吸引对方的注意力，我们总是故作冷淡。（这种思维方式简直是奇哉怪也！）

有时候，我们会通过暗示、讽刺、口出不逊、指桑骂槐和流露厌恶神情的方式来表达自己的观点。我们会表现得煞有其事，做出一副准备时刻帮助他人的样子。由于不敢面对某个人，我们往往会把问题推到整个团队身上，希望能用这种方式解决问题。显然，不管使用哪种手段，这些方法的结果都是一样的，即限制了和对方的观点交流，我们在对话中陷入了沉默。

还有些时候，由于不知道该如何维持对话，我们会错误地向观点库中强加自己的看法。这时，我们便会诉诸暴力，其中既包括微妙的操纵又包括粗暴的言语攻击。我们往往会表现得无所不知，希望对方能接受自己的观点。我们极力贬低别人，不希望有人相信他们的看法。为了达到这个目的，我们不惜采用各种压迫手段。我们会狐假虎威地利用上司的权力，将个人看法凌驾于他人之上，肆意诋毁、攻击对话对象。当然，这些做法的目的只有一个——迫使对方接受我们的观点。

下面，我们可以把这些不同的情况加以总结了。当对话风险很高，双方观点南辕北辙，对话者情绪极不稳定的情况下，我们往往会表现得非常糟糕。为了改变这种状况，我们必须想办法说明自己观点库中的内容，特别是那些高风险、极度敏感和极富争议的观点、感受和想法，然后努力帮助对方分享他们的观点库。我们应当开发一套工具，为讨论此类棘手问题和建立共享观点库提供安全的环境。做到了这一点，我们的人生必然会实现重大的转变。

对话技巧是可以习得的

值得欣慰的是，掌握高风险互动所需的技巧不但轻松易懂，而且非常易学。首先，我们来看看处理得当的关键对话有多大魅力。在面对高风险、情绪化和充满争议的对话过程中，如果看到有人能轻松地化解危机，我们的第一反应肯定是佩服得五体投地，不由自主地发出一声惊呼“哇”。我们从未想过，原来这样棘手的问题也能如此顺利地得到解决，这种能力的确令人叹服。

更重要的是，对话技巧不但易于理解，而且学习起来也不费力。这就是本书后面要讨论的内容。通过25年的深入研究，我们把对话高手常用的技巧进行了总结和提炼。首先，我们密切跟踪凯文等对话高手的表现，当他们展开关键对话时我们做了详细的记录。然后，我们把观察到的事实加以对比，检测假设，改善模型，直到提炼出那些最关键的能力

技巧。最后，我们把所有的观点、理论、模型和技巧整理成一个可学习式工具包，即关键对话模型。接下来，我们会向大家教授这些技巧，以行为表现是否得到改善和人际关系是否得到提升为标准对学习结果进行衡量。

下面我们即将进入正题，和大家分享我们在研究过程中发现的事实。通过和我们一起学习，你可以把关键对话从令人生畏的场景转变成可带来成功结果的人际互动机会。我们可以保证，关键对话绝对是你一生最值得掌握的重要技巧。

鲍比的关键对话经历

我的关键对话经历开始于2004年被初次派驻伊拉克执行任务的前夜。当时，由于过去的种种经历以及观点上的严重冲突，我和家人之间的关系非常紧张。到伊拉克参战的决定让这种关系变得更加严峻。那天晚上，父亲提出了一个很刺耳的问题，这个问题把我气疯了。接下来的几个小时，我的反应非常激烈，和所有家庭成员之间的关系都陷入了恶性循环。兄弟、表亲、叔叔、阿姨、父母、孩子和祖父母都站到了和我对立的一面。

当我在巴格达街头和战友巷战时，我的家庭关系仍在继续恶化，妻子带着刚1岁的老大和尚未出生的老二回了娘家。在我执行任务期间，家里的情形变得越来越糟糕。当我结束14个月的战斗任务回国后，整个

家庭已经开始摇摇欲坠。那时，我已经有5年时间没有和父亲交流过。

就在这时，关键对话拯救了我和父母之间的关系。我的一位邻居是关键对话培训师，在第三次赴伊拉克执行任务之前，他邀请我去参加培训活动。就在出发前几周，我告诉父亲我已经有了两个孩子，而且马上要再次去执行任务。我还告诉他不想再犯5年前的错误，想和他当面谈一谈。

在一个风和日丽的傍晚，我和父亲在位于休斯敦的祖屋阳台上进行了一次长达3个小时的对话，讨论长期以来在我们之间积累的痛苦和憎恨。在此过程中，我一直牢记在培训过程中所学的技巧，从不回避问题，坦率说出内心想法，努力营造诚实和尊重对方的对话气氛。当然，这场对话进行得很艰难，为了坦诚面对问题，有好几次我们又差点陷入愤怒情绪。我不停地告诫自己，我的目标是要修复和家人的关系，正是在这样的努力下才使棘手的问题化险为夷。

讨论结束后，我们和母亲一起共进晚餐。母亲是我多年来愤怒情绪的最大受害者，她一直怀疑我能否改变爱争斗、好挖苦、小心眼和独断专行的毛病。在父亲的帮助下，她终于意识到我现在学会了尊重他人，有了忏悔之心，懂得了如何寻找共同目的。虽然我们还没有解决所有家庭问题，但现在我已经懂得了如何沟通，和妻子、孩子、父母形成了融洽的关系。我们向彼此承诺，从今以后再也不逃避问题，再也不用沉默的方式掩盖问题了。

我现在良好的家庭关系完全得益于阳台上的那次关键对话。如果我没有把所学的技巧加以应用，我和父亲之间的关系肯定会被愤怒和冷漠冰封。我应当感谢那位邻居，没有他的帮助我不会接触到关键对话，自然也就没有今天取得的成功。

我们的目标

在本书接下来的章节中，我们将一一探索人们用来营造对话环境的技巧。我们要关注的是如何看待问题情形以及该怎样做好对话准备。经过自我检视、观察问题、思维分析、方式研究、抓住核心这一过程，对话双方都会因此受益。在阅读时，你将学会如何为自己和他人创造条件，以达到让对话顺利进行的目的。

接下来，我们要研究的是讲述、聆听和行动的技巧。这些是大部分人想到关键对话时都会关注的方面。例如，我该怎样表达微妙信息？怎样陈述观点有说服力，不会令人讨厌？如何聆听对方的表达？更重要的是，怎样做才能让对方在紧张不安的情况下说出内心的真实想法？怎样才能把思想转变成行动？对于这些技巧，我们都会一一向大家讲述。

最后，我们会通过模型和案例把所有理论和技巧综合起来。为帮助大家检查学习效果，我们列出了17种棘手的对话场景，看看你在这些情况下会怎么做。读完这些内容之后，你就能成功掌握关键对话技巧了。

第3章　从“心”开始

如何确定目标

怒不可遏时的话语是最令人后悔的表达。

——安布罗斯·比尔斯

从本章开始，我们将讨论如何展开关键对话。面对不同的看法和激烈的情绪，怎样做才能鼓励对话双方观点的自由交流呢？显然，对普通人来说这绝非易事。实际上，由于大部分人的对话方式都是受长期习惯影响而成的，要掌握关键对话必须付出相当大的努力。我们相信，人是会发生变化的。多年来，我们已经在全球各地培训过数百万人，亲眼见证了他们在行为表现和人际关系方面做出的重大改善。但是，我们也必须指出，这并非一日之功。你不能指望像喝下魔法药水一样马上实现华丽转变，而是必须认真深刻地从审视自我开始。

没错，这就是对话的第一个原则——从“心”开始，即审视你的内心。如果你无法正确认识自我，那肯定无法展开正确的对话。当面对关键对话时，你会下意识地采用多年来形成的沟通习惯——争辩不休、沉默不语、自以为是……

从我做起

让我们先从一个小例子说起。

一个炎热的下午，父亲带着姐妹俩结束了在迪士尼乐园的游玩，三人急匆匆地回到宾馆房间。原来，这两个孩子喝了一大桶汽水，现在已经憋不住要上厕所了。

由于房间里只有一个卫生间，姐妹俩很快就为谁先上厕所吵了起来。两人先是大声争执，然后你推我搡，连难听的外号都叫出来了。眼见无法解决问题，她们最后向父亲求助了。

“爸爸，是我先到的！”

“可是我比你还急！”

“你怎么知道我不急？你又不是我。我今天早上出门时都没上厕所！”

“你太自私了！”

父亲提出了一个方案：“姑娘们，这个问题你们要自己去解决。你们就待在卫生间里商量吧，早晚会决定谁先用谁后用。不过我有一条规定，不许打架。”

两个烦躁的孩子进行关键对话时，父亲在盯着自己的手表，他想知道这个问题要花多长时间才能解决。时间一点一点地过去，卫生间里不时传来几句讽刺挖苦的话。大约过了25分钟，父亲终于听到了马桶冲水声，然后从卫生间里走出一个孩子。一分钟后，冲水声再次响起，她的姐姐也走了出来。这时，父亲笑眯眯地问道：“你们知不知道，在你们争吵不休的这段时间里，你们每个人可以上多少次厕所？”

两个孩子可没心思想这个，父亲接着问道：“为什么你们用了这么久的时间才用上厕所呢？”

“那是因为她总是很自私！”

“瞎说，她本来可以等我先上的，可是偏偏不让，还对我大呼小叫的，她从来都是这样！”

两个孩子都说最想做的事情是上厕所，但她们的做法却完全相反，让这个目标变得遥不可及。

这就是我们在关键对话中要面对的第一个问题。我们的问题并不是行为本身是错误的，而是我们的动机有问题，即我们常常弄错要面对的目标。

因此，想解决问题，我们要做的第一步是改变错误的观点，即认为我们的苦恼是由他人导致的。我们总是简单地认为：“只要能搞定‘麻烦

制造者’，一切问题都会好起来。”实际上，正是这种错误的念头在阻止我们利用对话解决问题。明白了这一点，你就不会奇怪为什么对话高手总是能制造奇迹了。这是因为他们坚信，要想解决好“双方”的问题，只能从“自己”开始，在自我身上找原因。

审视自我的意义

诚然，面对生活中无穷无尽的各种正面冲突，有时我们只是毫不相干的旁观者，但这并不表示我们一点责任都没有。很多情况下，其实我们正是给自己带来烦恼的元凶之一。

对话高手们非常明白这一点，并在此基础上形成了审视自我的原则。他们不但认识到实践这条原则能让自己受益，而且深知能够改变的人只有他们自己。正如我们认为别人应该做出改变一样，实际上我们能够成功启发、激励和塑造的人只有一个，就是镜子中的自己。

虽然这只是一个简单的事实，但其中却饱含着某种讽刺意味，即只有那些相信“改变从自我做起”的人才会真正实践这条原则。他们这样去做时，无一例外都成了技巧高超的对话高手。看，这就是讽刺之处。那些努力提高对话技巧的人恰恰是最有天分、善于解决问题的人，而不是能力不足的问题解决者。就像老话所说的那样，富者越富，贫者越贫，因为富裕者会更加努力，而贫穷者已经习惯了得过且过。

从“心”开始

好吧！我们假定现在应该改变的是自己的对话技巧。注意，你要做的不是买完这本书，把它交给你的爱人或同事，告诉他们“这本书对你很有帮助，特别是我在其中画线的部分”，而是搞清楚如何让自己从本书中受益。那么到底该怎么做呢？我们又该从哪里开始呢？怎样才能让自己远离错误的做法呢？

尽管我们很难把人际互动中诸多事件的特定顺序描述得像关键对话那样清晰流畅，但有一点是确定无疑的，即对话高手总是能做到从“心”开始。换句话说，在展开高风险对话时，他们总是首先明确目的和动机，无论出现什么情况这个目的都不会动摇。

他们对目标的关注表现在两个方面。首先，他们非常清楚自己希望通过对话获得什么。在对话过程中，无论出现多少可能转移注意力的情况，他们依然能坚守自己的目标。其次，对话高手从来不做“傻瓜式选择”（即非此即彼、非黑即白的选择）。和那些错误地认为只能“逃避或对抗”的问题解决者不同，对话高手认为无论出现多么棘手的情况，对话永远都是一种可行的选择。

下面，我们依次对这两个重要的假设进行分析。

真实案例

为更好地了解自我因素是如何对对话能力产生影响的，我们先来看一个真实的案例。

格瑞塔是一家中等规模企业的首席执行官。她正在和公司高管进行紧张的会议，会议已经开了两个多小时了。过去6个月以来，格瑞塔一直在推行一项成本缩减计划，但是直到现在还没有看到效果，为此她专门举行了这次会议。由于她一直煞费苦心地在企业内部倡导坦诚交流的作风，大家一定会在会议上向她说明计划未能取得效果的原因。

会议开始后，就在格瑞塔准备提问时，一位经理有些迟疑不定地站起身来。只见他的神情有些慌乱，眼睛盯着地板嗫嚅道："能否提一个很棘手的问题。"从他的表现来看，他仿佛要揭露格瑞塔的惊天秘密。

这位惶惶不安的经理说道："格瑞塔，过去6个月您一直都在想办法让我们缩减成本，如果说大家没有积极行动那可不是实话。不过，如果您不介意的话，我想说说我们在缩减成本方面遇到的一个困难。"

"很好，说吧。"格瑞塔微笑着回应。

"呃……是这样，你又是让我们双面打印，又是放弃设备升级投资。可自己却修建了新的办公楼……"

格瑞塔一脸严肃，气得眼睛直冒火。每个人都不作声，不知道接下来会发生什么事情。

这位经理继续道：“有人说光是新办公楼的家具就花了15万美元，是这样吗？”

看，这就是关键对话时刻了。在两人的共享观点库中，一方刚刚提出了让另一方难以忍受的看法，格瑞塔会继续鼓励坦诚的信息交流，还是会气冲冲地停止和对方的谈话呢？

我们之所以把这段对话称为关键对话，是因为格瑞塔接下来的做法不但决定着大家对成本缩减计划的态度，而且会对其他管理者对她的看法产生重要影响。她会以身作则，践行自己倡导的开放诚实的作风吗？还是会像很多高管一样露出虚伪的一面呢？

她的细微举动暗示了什么

我们紧盯着格瑞塔，就在这时一些非常细微却至关重要的情况出现了。虽然会议室里很多人都没有注意到，但坐在最前排的我们还是觉察到了一些异样。她紧紧咬起牙关，身体微微前倾，左手牢牢抓住讲台边缘，指节因为僵硬而变成了青白色。她扬起右手指向提问者，仿佛是一把上了膛的手枪。虽然格瑞塔什么都没有说，但大家都看得出她想干什么。显然，她的动机已经悄然发生了变化，从做出正确选择变成了并不光彩的个人报复。

和我们很多人面对相似情形时的表现一样，格瑞塔也忘记了自己的目标是削减成本问题。搞不好，她这会儿心里琢磨的是削减员工，而首

当其冲的就是那个让自己难堪的倒霉鬼。

在受到攻击时，我们的内心会出现相似的突然而无意识的急转弯。面对沉重的压力和强大的反对意见，我们常常会思维短路，忘记鼓励大家向共享观点库添加信息的目标，转而希望战胜对方，惩罚对方或是寻求安全港湾。

战胜对方。对很多人来说，这是摧毁对话的第一杀手，天知道人类为什么如此喜欢争强好胜。打开电视机，有一半的节目都是在介绍各种各样的英雄，从体育场上的冠军到游戏节目中的佼佼者。到幼儿园去看一下，不出10分钟你就会发现，要想赢得老师的重视，孩子们必须滔滔不绝地对问题做出正确的回答。这意味着什么？生活就是一个巨大的竞技场，里面有无穷无尽的比赛，我们必须时刻不停地和身边的人展开竞争。可以说，我们早在懵懂无知的年纪就已经形成了要战胜他人的欲望。

不幸的是，随着我们慢慢长大，大多数人并没有意识到这种欲望正把我们拉得越来越远，早已忘记了利用健康对话解决问题的方式。的确，我们的初始目标是想解决问题。但每次只要有人提出反对或质疑的声音，我们转眼间便会把初始目标忘得一干二净。

首先，我们会纠正事实，抓住一些细节进行狡辩，指出对方观点中的缺陷。例如，“没有这回事，我们从来没有花15万美元买家具，这是

办公楼重新设计的费用，不是购买家具的费用。”

当然，对方肯定也不甘示弱，会努力证明自己的观点正确。用不了几个回合，我们就会忘记改变错误看法的目标，一心想要战胜对方。

如果你不相信，你可以想想那两个在卫生间里互相瞪眼掐腰的小姑娘。她们的最初目标很简单，就是想上厕所，但没过多久两人却为证明谁能战胜对方而吵得不可开交，哪怕当时已经憋得满脸通红也毫不让步。

惩罚对方。有时候，随着愤怒情绪的增长，我们的心态会从希望战胜对方转变为蓄意伤害对方。例如，格瑞塔就是这么想的：“去他的坦诚沟通吧，看我不好好修理你这个目中无人的白痴！”当这种负面情绪达到顶峰时，我们的目标会变得非常邪恶。此时此刻，我们早就把共享观点库抛到了九霄云外，一心只想着给对方制造痛苦。例如，“你竟然说我在办公楼上乱花钱，还有人对此发表意见吗？没有的话此事到此为止！”大家吓得大气也不敢出，会议室里一片沉默。

寻求安全港湾。当然，我们并不总是会改正错误，羞辱他人，或是残忍地为对方制造痛苦。有时候，我们也会选择用明哲保身的方式来逃避对话。为避免表达自己的看法，避免在此过程中惹是生非，我们会选择保持沉默。为避免出现令人难堪的对话场景，我们往往会保持面子上的一团和气，不愿因为观点不同而陷入正面冲突，因为这样可能会让我

们感到非常不舒服。因此，我们会选择（至少在我们的意识中）明哲保身而不是和对方发生冲突。如果在格瑞塔的案例中出现这种情况，肯定没人会提出新办公楼的问题，格瑞塔永远也不知道问题所在，各位主管依旧会在成本削减问题上拖拖拉拉。

首先，关注你的真实目的

实际上，格瑞塔并没有失去理智地为自己辩护。她刚刚举起手便又放了下来，脸上的表情也逐渐放松。一开始她显得有些吃惊、尴尬，甚至有些气恼。但她很快深吸一口气，回应道：“嗯，这个问题提得好，我们必须讨论一下。我很高兴你能提出这个问题，谢谢你这样做，这说明你对我非常信任。”

哇！这番话简直让我们大吃一惊。几乎就在转瞬之间，她竟然能从杀气腾腾的魔头变成充满好奇心的合作伙伴。

然后格瑞塔开始开门见山地谈了起来，她承认，一边强调成本缩减，一边兴建新办公楼表面上看很虚伪。她坦言不知道该项目的成本，然后让人马上去核查相关的数据。她解释说修建新办公楼是为了响应营销部的需要，以改善企业形象，提升客户的信任度。尽管格瑞塔也可以使用，但新的办公楼主要是为营销部开发设计的。最后，她补充道：“当然，这并不能成为我的借口。事实是我对该项目的管理不像对

诸位要求的那么严格，这一点的确有些虚伪。”这时，有人送来了新办公楼的成本报告。看到里面的数据之后，格瑞塔非常吃惊，向大家承认在批准该项目之前没有认真核查其中的预算。

就这样，一场风波有惊无险地过去了。在这次极为坦诚的对话中，众多参与者都对办公楼项目表达了自己的看法。最后，大家同意继续推行成本缩减计划。同时，办公楼项目要么削减一半预算，要么完全取消修建方案。

当大家积极参与关键对话时，作为调查者的我们却在琢磨完全不同的问题。我们想弄清楚的是，格瑞塔身上到底发生了什么，想知道她究竟是怎样在千钧一发之际做到镇定自若的。更具体一点说，她是如何从希望战胜对方或羞辱对方的心理状态，快速转变到真诚地想要获取对方观点的状态的。

那天晚些时候，我们向格瑞塔问起了这件事。我们想知道当时她的大脑中在想些什么，是什么因素帮助她忘掉尴尬和愤怒，转而向对方表示感激之情的。

她的回答是：“其实很简单，一开始我确实觉得受到了攻击，很想回敬给对方一些颜色看看。老实说，我真想好好教训他一下。他竟敢当着那么多人的面指责我，这种做法太过分了。”

“但就在这时，另一个念头出现了。尽管有200多双眼睛紧盯着我，

可我突然意识到一个更加重要的问题：‘我真正的目的是什么？’”

显然，问自己这个问题，对格瑞塔的思维方式产生了巨大的影响。当开始关注这个更为重要的问题时，她很快意识到自己真正的目的是，鼓励公司200多位管理者积极投入成本削减计划，让这些管理者进一步影响企业成千上万的员工。

对这个目的沉思一番之后，格瑞塔发现当前遇到的最大的障碍是，大家普遍认为她很虚伪，在成本问题上说一套做一套。一方面，她要求大家做出贡献和牺牲；另一方面，她又大把地花钱让自己的办公环境变得更加舒适。一想到这个问题可能让大家产生这样的印象，格瑞塔马上就不再感到窘迫或愤怒了，而是对提问者充满了感激之情。有意思的是，动机一旦改变，格瑞塔几乎在同一时间也改变了对提问者的看法。就在几秒钟之前，那位经理还仿佛是个十恶不赦的坏蛋，可随着目的的转变，对方一转眼变成了自己的亲密盟友。实际上，如果没有这位经理提出的尴尬问题，格瑞塔也没机会向大家公开做出说明，无法顺利解决各部门消极抵制成本削减计划的问题。正是考虑到了这些，格瑞塔才成功地完成了整个关键对话。

格瑞塔的做法表明，只需问自己一个问题，我们就可以通过微小的思维干预对自我的重新定向产生重要影响。

改变关注目标。下面，我们来看看你会遇到的情况。你正在和一个

观点完全不同的人展开激烈讨论，上面所说的关注目标问题应该怎样应用呢？在开始交谈时，你应当首先审视自己的目标或动机是什么，在谈话过程中问问自己希望达成什么目标。

同样，在对话进行过程中，比如，你发现自己开始顺从老板的意思，或是开始对配偶爱答不理了，这时你应当留意你的目标是否出现了变化。你是不是为了保存面子，避免尴尬，战胜对方，标榜自我或惩罚对方而悄悄地改变了目标呢？这种情况非常微妙，我们的目的往往是在毫无意识的情况下发生变化的。一旦肾上腺素开始在我们体内作祟，我们便失去了理智思考的能力，目的感已经失去引导我们行动的能力，取而代之的是汹涌而来的化学分子。

为了回归理智，继续对话，你必须暂时停止和对方的互动，转而审视自我，像一个局外人一样审视自我。你可以这样问自己：“我在做什么？这样做的目的是什么？”你坦率诚恳地探索自己的目的时，往往会得出这样的结论：“好吧，我的表现有些咄咄逼人，表达观点的方式太过强势，一心只想战胜对方。我已经偏离了原来的目标，开始只是想选择度假地点，现在成了想证明自己的看法更高明。”

一旦怀疑内心的目标发生了变化，你就可以下意识地进行调整了。例如，“我的真正目标是找一个咱们都喜欢的度假地点，而不是要证明我的观点比你强。”简而言之，只有意识到了错误之处，你才能不让自己犯错。

但是我们该怎么做呢？怎样才能意识到内心的变化，不再犯错，进而影响自己的动机呢？很简单，按格瑞塔的方法去做。你应当停下来问自己几个可以帮助你返回对话的问题，这些问题既可以在意识到对话失控时提出，也可以在准备展开关键对话时提出。这些问题包括：

我希望为自己实现什么目标？

我希望为对方实现什么目标？

我希望为我们之间的关系实现什么目标？

询问完自己这些目标之后，还有一个重要的问题不要遗漏：

要想实现这些目标我该怎么做？

寻找意义。询问自己这些问题有两个重要的原因。首先，这些问题的答案能帮助我们明确努力的方向。尽管受各种因素的影响（人们喜欢争强好胜，千万年来基因决定的容易冲动，社会习惯导致我们不停地竞争），我们很容易在对话过程中陷入歧途，但只要方向正确我们就一定能回归到最初的对话目的上来。例如，“我的真正目的是什么？我想，既不是让人在众人面前紧张不安，也不是让他们表现得洋洋自得，而是让大家公开自由地讨论如何缩减成本。”

控制好你的身体。向自己询问对话目的问题的第二个原因也很重要。当提出这些问题时，我们会影响自己的整个生理机能。当我们开动

脑筋思考这些复杂而抽象的问题时，大脑中负责处理问题的部分会意识到，我们现在面对的是复杂的社会问题，而不是生理上遇到的威胁。当大脑开始高速运转分析问题时，我们的身体会把血液从四肢抽离，输送到负责思考的大脑。换句话说，我们正慢慢退出“逃避或对抗”模式，开始理智分析问题了。

向自己询问目的问题有两个重要意义。首先，它能提醒我们关注真正重要的目标。其次，它能让我们麻木的大脑重新活跃起来，帮助我们去关注对话的目标。

其次，拒绝做出“傻瓜式选择”

下面，我们来看看另一种能帮助我们关注对话目标的方法，先看一个案例。

在一次课后会议上，博蒙特高中的老师正在讨论修改课程的问题。会议已经进行了几个小时，现在轮到理科组发表意见了。

罗伊斯是博蒙特高中的老教师，已经在这里教了33年化学课，简直就是学校的元老级人物。有意思的是，他对战争故事的热衷大大超过对中子和电子的喜爱。对于这种情况，教务处总是睁一只眼闭一只眼，谁让他在学校资格老呢？

校长示意之后，罗伊斯清清喉咙，开始语无伦次地谈起课程开发和战斗准备之间的相似性来。他古怪的发言让气氛变得很滑稽，对此有的人耸耸肩表示无奈，有的人则忍不住偷偷笑出声来。

布伦特是在罗伊斯后面发言的，他是学校新来的老师。几周前，校长曾让他准备过理科组的课程修改计划。布伦特和同事们碰了头（也包括罗伊斯），了解了大家的意见，现在准备说出自己的想法。

没想到他刚说了几句，罗伊斯就开始咄咄逼人地表示反对。布伦特非常气愤，砰地一拳砸在会议桌上，大声喊道："你这老家伙到底怎么回事？知不知道大家有多讨厌你？你是忘了吃药还是怎么回事？"

他的突然发作把一屋子人都惊呆了，大家直勾勾地望着他不知所措。布伦特仿佛妖魔附身了一样，喊出了让大家都不愿听到的话："嘿，别用那种眼神看我！你们都是胆小鬼，只有我敢说实话！"

这一招真可谓是下下策，简直没有比这更糟糕的应对方式了。布伦特在大庭广众之下狠狠地羞辱了罗伊斯，他非但没有道歉或是息事宁人，反而振振有词地认为这样做很勇敢。

正如我们在前一章看到凯文的同事所表现的那样，在肾上腺素的影响下我们的思维会变得非常狭隘，认为要面对问题只有非此即彼的两种极端化选择。我们会简单地做出这样的判断，要么就事论事，要么顾全面子。在这种思维短路的情况下，我们根本想不到其实还有第三种选

择，即做到两全其美。

这就是对话高手善于在关键对话过程中面对复杂问题的秘密。他们每次都会这样问自己：“我希望通过这次对话为自己、对方和我们之间的关系实现怎样的目标？”

当你在对话中变得情绪化时，你可以练习这种做法。当然，一开始你会有一定的抵触心理。这并不难理解，当我们的大脑无法正常思考时，我们肯定会排斥需要缜密思维的复杂情况。我们更倾向于做出战斗或回避的简单选择，并且认为这样做的理由非常正当。例如，我们会这样想：“很抱歉，为了保持个人形象，我必须想尽一切办法诋毁羞辱对方。虽然说起来并不光彩，但这样做是绝对正确的。”

幸运的是，只要能拒绝做出“傻瓜式选择”，让你的大脑学会在情绪激动的情况下处理更复杂的问题，你就能跳出这种错误的心理模式。你会找到一种新的方式，能够同时做到分享观点，聆听对方的看法和建立牢固的人际关系。毫无疑问，这种对话结果必然会彻底改变你的人生。

学会对比说明

对话高手在拒绝“傻瓜式选择”时会提出新的选择。他们会面对更为棘手的问题，排除非此即彼的选择，转而寻找具有重要意义的对比说明。下面，我们来看看他们具体是怎么做的。

首先，你应当阐明自己的真正目的。做到审视自我可以让你在对话中占据领先优势，如果能明确对话可为自己、他人以及你们的关系带来的重要意义，那你就能成功消除“傻瓜式选择”的影响了。例如，“我的目的是，让丈夫变得更加可靠。每次他承诺的事情都做不到，我已经受够了这种失望。”

其次，说明你不想实现的目标。这一点是对比说明法的关键所在。想想看，如果你放弃战胜对方或明哲保身的想法，会发生哪些对你不利的情况？如果你停止咄咄逼人的表现会带来哪些不好的结果？如果你不逃避问题，情况又会出现怎样的转变？例如，“我不希望看到的是毫无意义的激烈争论，这样不但让人心烦，而且无法改变情况。”

最后，给自己提出一个更复杂的问题。你应当把前两步结合起来，然后提出一个问题，迫使自己跳出沉默或暴力的怪圈，寻找更具创造力和建设性的选择。

“我该怎样和丈夫展开坦率对话，一方面能和他讨论更负责任的问题，另一方面又不会破坏情绪或浪费彼此的时间？”

对那些从“傻瓜式选择”过渡到理智思考这个新问题的人来说，观察他们的表情是一件很有意思的事。他们会逐渐陷入沉思，眼睛慢慢变大，大脑飞速运转。令人惊奇的是，当我们问他们“你觉得有可能做到两全其美吗”时，他们的回答非常一致，都承认这种可能性其实很大。

举例来说，你要学会的对比说明应当是如下这样的。

在对话过程中，有没有一种方法既能够解决问题，又不会伤害或冒犯对方？

在对话过程中，有没有一种方法既能够指出邻居的讨厌做法，又不会让对方觉得你自以为是？

在对话过程中，有没有一种方法既能够和配偶讨论你们的花钱方式，又不会和对方陷入争吵？

这样做真的有效吗

有些人会觉得这种想法无异于天方夜谭，简直太离谱了。在他们看来，“失败者选择”（即“傻瓜式选择”）并不是错误的两极论，它只是客观地反映了人们在遇到棘手问题时不得不面对的残酷事实。例如，他们会这样说：“你怎么能反对老板提出的搬迁方案，这不是自讨苦吃吗？弄不好连工作都会丢掉。”

对此，我们的回答是，还记得凯文吗？他和我们研究过的每一个意见领袖一样，都具备在对话中坦诚相待和尊重对方的特质。或许你并不清楚凯文是怎么做的，也不清楚你应当如何表现，但这些并不能否认像凯文这样的对话高手的存在。事实证明，在“逃避或对抗”之外，我们还有第三种选择，它能有效地帮助我们向共享观点库添加信息，和对方建

立良好的人际关系。

当我们（本书作者）为企业举行关键对话现场培训时，每次提到“傻瓜式选择”之外的新方案都会有人这样说：“你说的那一套坦诚相待或许在别的公司行得通，可如果在我们这儿搞，肯定会死得很惨！”“要想保护自己，你得知道什么时候服软才行。”很多人都同意这种观点，纷纷表示：“没错！在我们这儿的确行不通。”

一开始，我们以为是关键对话原则并不适用于这些企业。接下来我们问道：“难道在你们公司从来没有人成功过吗？在高风险的对话过程中，既能解决问题，又能维护好人际关系，难道没有这样的先例吗？”事实证明，这样的情况的确是存在的。

小结——从“心”开始

面对棘手问题时，关键对话高手是这样关注任务目标的。

从我做起

·记住，你唯一能直接控制的人只有你自己。

关注你的真正目的

·发现自己即将陷入沉默或暴力状态时，停止对话，冷静思考你的动机。

·问自己这样一个问题：“我现在的行为显示出我的动机是什么？”

·明确你的真正目的，问自己：“我想为自己、他人和人际关系做些什么？”

·最后，问自己：“如果这是我的真正目的，我该怎么做？”

拒绝“傻瓜式选择”

·在分析行为目的时，留意在哪些情况下你会说服自己做出“傻瓜式选择”。

·留意你是否总是告诉自己必须在说实话和顾面子、成与败之间做出两极化选择。

·利用对比说明的方式消除“傻瓜式选择”的影响。

·说出你希望的目的之后，明确你不希望实现的目的，然后开动脑筋寻找可以实现对话的健康方式。

第4章　注意观察

如何判断对话氛围是否安全

没有一个无赖认为自己是无赖，自知之明是一种美德。

——韦达

在展开本章的讨论之前，我们先来看一个失败的关键对话案例。你正在和一群下属进行激烈争论，原本关于新产品开发周期的正常讨论演变成了一场令人讨厌的争执。经过一个小时的指责和抱怨，大家闹得不欢而散。

走在大厅里，你开始琢磨这一切到底是怎么回事。几乎就在几分钟的时间里，一场看似平淡无奇的讨论竟然会发展成关键对话，然后演变成口水大战。让人郁闷的是，你连事情的起因都搞不清楚。你只记得，当你开始把自己的观点强加给别人，表现得有些咄咄逼人时（好吧，老实说不是“有些”，而是很强势），马上有8位同事朝你怒目而视，然后事情就变得一发而不可收拾了。

这时，你的两位朋友从对面走来，他们全程参与了对此次会议的观察，对于你心中的问题早已找到了答案。

“这种情况又发生了。在个人工作安排方面，上司表现得非常强势，感觉好像在批评我们，所以大家都有抵触情绪。你注意到了吗？有句话他说得非常过分，让在场所有的人都大吃一惊。不过老实说，我的表现也有些过分，用了很多绝对性字眼，只顾着证明自己的观点正确，结果提出了一堆奇怪主张。唉，我就像场上的斗鸡一样，让对方一挑就蹦起来了。”

那天晚些时候，你和朋友谈起了这次会议，他们向你道出了事情经过。你虽然参加了会议，可并没有注意到这些情况。

朋友解释道：“那是因为你太关注对话内容本身了。你太过强调产品开发周期这件事，以至于对其他情况都视而不见了。比如，其他人的感受和表现方式、他们的语气语调等很细微的方面。”

你好奇地问：“怎么，难道你在激烈讨论的过程中还会去留意这些事吗？”

“那当然，我总是同时观察这两个方面。当情况变得棘手时，我既要观察对话内容（即讨论的主题），又要观察对话气氛（即参与者的反应）。我必须同时关注内容和原因。如果你能弄清楚对方为什么生气，为什么保留自己的观点或是沉默以对，那就能想办法把他们拉回到正常对话中来。”

“你是说关注‘气氛’，然后就能和他们顺利展开对话？”

“有时候是这样，不过你得清楚到底要关注什么。”

“它就像互动改良剂，通过观察对话在哪些情况下会出现冲突，你可以马上做出应对。越早意识到你和对方退出了对话机制，就越容易把谈话拉回正轨，为此付出的代价也就越小。”

“与此相反，越晚意识到你们已经偏离对话机制，就越难回到正轨，为此付出的代价也就越大。”

这可真是令人难以置信，朋友的建议竟是如此简单，可你从来都没有往这方面想过。奇怪的是他却对此如此精通。关于关键对话过程的描述，他的话简直一套一套的，而你就好像是从另外一个星球来的。

留意对话气氛

实际上，我们很多人都不具备“双路处理”能力（即同时关注对话内容和对话气氛两方面），当对话风险很高、双方情绪激动的时候更是如此。我们往往深陷于对话内容无法自拔，几乎不可能腾出精力去观察自己和对方会有哪些细微的变化。即使对话中出现的情况让我们大吃一惊，我们最多也只是这样认为：“哎呀，怎么搞的，好好的谈话竟然变成了这样！”我们并不知道关注哪些细节才能继续推动对话，才能带来转机。我们无法看到在对话过程中究竟发生了哪些细微的变化。

为什么会这样呢？为什么我们身处激烈的讨论之中，却看不到在自己面前发生的细微变化呢？对此我们可以用一个比喻来说明。这就好像你和一个老手第一次去钓鱼，对方不断对你说要把鱼线抛到上游1.83米开外的地方，因为鳟鱼“就在那里”。可是，你揉了半天眼睛也没看到半条鱼影。他能看到是因为他知道该从哪个角度去观察。你觉得自己也能发现鳟鱼，可实际上你看到的只是鱼在水下通过阳光折射出来的幻影。现在，你应该忘掉老爸教给你的那些过时观点，学会透过细节观察本质了。要想知道该关注哪些目标，你必须具备相关的知识并付诸实践，只有这样才能发现问题的本质。

那么，在关键对话过程中你应该关注哪些方面呢？要想及时发现问题，你该留意哪些细节呢？我们认为，你必须关注以下三种因素：对话陷入危机的时刻、对方失去安全感的信号（即表现出沉默或暴力倾向）以及你应对压力的方式。下面，我们就来分别进行说明。

学会识别关键对话

首先，当对话从正常讨论变成激烈争执时，你就必须留意了。同样，在和对方展开棘手的对话时，你必须小心翼翼地应对，就好像进入布满地雷的危险地带一样。如若不然，你很可能还没搞清楚发生了什么状况，就陷入一场徒劳无功的游戏。正如我们在前面所说的那样，你和对话偏离得越远，就越难回到正常的轨道，为此付出的代价也就越大。

为了尽早发现问题，你应当调整自己的思路，注意那些标志关键对话的信号。例如，面对关键对话时，有些人会出现生理信号，如胃部不适、双眼发干等。你可以想想看，当对话陷入危机时你的身体会有什么反应。在生理反应方面，每个人的表现都不太一样，你会是哪种反应呢？不管是哪种情况，你都应当将其视为危险信号，命令自己暂时后退、放慢节奏，在重新掌控局面之前认真审视自我。

有些人善于关注自己的情绪反应，随后才会留意生理上的变化。他们会感到害怕、受伤或愤怒，然后努力做出反应或是抑制这些感受。这些情绪也是很好的指示器，能告诉你什么时候该后退、放慢节奏，让大脑回归理性思考。

还有些人善于关注行为方式的细微变化。对他们来说，这些变化更像是一种体外感受。他们会发现自己提高嗓门，对别人指手画脚，或是变得非常安静。只有当意识到这些信号时，他们才认识到自己的感受发生了变化。

想想看，在面对困难重重的对话时，哪些信号会帮助你意识到大脑的思维功能正在短路，你正在陷入远离健康对话的危险泥潭？

学会关注安全问题的信号

当对话陷入危机时，如果你能及时发现相关信号，摆脱对对话内容无休止的争论，你就可以同时关注对话的两个方面了。那么我们具体应

该关注什么呢？对对话高手来说，他们时刻警惕的是安全问题。他们当然关注对话内容，这是必然前提，此外还关注人们感到害怕的细微信号。当朋友、家人或同事退出健康对话模式（双方可自由交换观点）时，他们要么会强迫对方接受自己的观点，要么会故意隐瞒自己的真实想法，对话高手马上会注意到对方是否失去了安全感。

只有在安全的对话气氛中，你才可以畅所欲言。这就是对话高手总是密切关注安全问题的原因。顾名思义，对话需要双方实现观点的自由交流。对对话机制来说，阻止观点交流的最大元凶莫过于恐惧感了。当你担心对方拒绝接受你的看法时，你便会表现得非常强势，迫使他们接受自己。当你担心说出真实看法会受到某种伤害时，你便会犹豫畏缩、隐瞒内心。显然，无论是对抗还是逃避，这些反应全都是由恐惧感催生的。与此相反，只要在对话中营造出足够安全的气氛，你可以随心所欲地讨论任何问题，对方会全神贯注地聆听你的看法。同样，如果不怕受到攻击或羞辱，你可以坦诚接受对方的任何观点而不会产生抵触情绪。

这是一个非常特别的观点，值得大家认真思考。我们想说的是，其实人们不会因为你表达的内容感到气愤，他们表现出抵触情绪是因为在对话中失去了安全感。因此，问题的关键并不在于对话内容本身，而在于对话的方式和气氛。如前所述，我们在很小的时候就已经得出这样的人生结论，说实话和顾面子就像熊掌和鱼不可兼得。实际上，这种结论背后隐藏的逻辑是，有些信息是根本不能和某些人共享的。随着我们慢

慢长大，这些无法共享的信息变得越来越多，直到有一天我们突然发现自己总是无法顺利展开关键对话。如果我们在这里提出的假设是正确的，那么问题的关键并不在于信息本身，而是在于我们无法帮助他人建立安全接受信息的对话气氛。如果能发现对方什么时候失去安全感，你就能采取行动做出补救。为此，我们要面对的第一个挑战是观察对方的安全感是否出现危机。

你可以想想自己的经历。有没有过这样的情形：在和他人进行对话时，尽管对方的观点听起来让人很不舒服，但你并没有产生抵触情绪。正相反，你认真聆听他们反馈的信息，仔细思考他们的看法，让自己坦然接受对方的影响。如果有过这种经历，问问自己为什么会这样。为什么在这种情况下你会自动自愿地接受令人不快的反馈信息呢？我们敢说，如果你和大多数人一样，出现这种情况是因为你认为对方在对话过程中充分考虑了你的利益。此外，你对对方的观点也表示出极大的尊重。你觉得接受这些信息很安全，是因为你相信对方的动机和能力。在这种情况下，即使你不喜欢对方的观点，但还是会做出积极反应，而不是表现出自我防御。

与此相反，如果你感到对话气氛不够安全，你肯定无法接受对方的任何反馈。这就好像在共享观点库上加了一个闸门，堵住了信息的自由交流。例如，面对别人的赞美，你会多疑地反问：“你说我气色不错是什么意思？是在取笑我吗？是想羞辱我吗？”看，当你感到失去安全感

时，对方善意的话语也会被你当作威胁。

当对话缺乏安全气氛时，你就会被蒙蔽双眼，像无头苍蝇一样乱飞乱撞。留心关注安全问题，你不但能意识到对话会在什么情况下陷入危机，而且能调动自己的大脑解决问题。如前所述，当我们出现激烈情绪时，重要的大脑机能会停止工作，体内的化学激素会迫使你做出逃跑准备，就连你的视野范围也会变得非常狭隘。实际上，你感到受到严重威胁时，除了自我防御之外顾不了其他。

通过降低对对话内容的关注，强调对安全气氛的观察，你可以重启大脑的思维功能，拓宽自己的视野范围。如前所述，当你命令大脑去思考新的问题时（警惕安全出现危机的信号），你的思维功能便会重新开始运转。当理性思维中心保持活跃状态时，你不会再像白痴一样犯错，而是很有可能顺利完成关键对话。

注意，不要让安全问题把你引入歧途。我们必须提出一个警告，当对方感到失去安全感时，他们会表现出令人气恼的举动。这时，你应当这样考虑问题："哦，原来他们感到对话气氛不够安全，看来我要想办法提高他们的安全感才行。"这才是正确的思维方式。然而不幸的是，由于对方失去了安全感，他们往往会取笑、羞辱你或是对你大喊大叫。这些进攻性的举动让你很难冷静面对，很难做出正确的思考。因此，很多人在面对这种情况时都不会把对方的威胁视为缺乏安全感的信号，而是头脑简单地决定和他们对着干，决定以眼还眼以牙还牙。这时，你的

脑子里想的只有一件事：“对方在攻击我！”然后，你那供血不足的大脑就开始短路，开始做出战斗或逃跑的准备了。显然，无论做出哪种“傻瓜式选择”，你都失去了“双路处理”的能力和重建安全气氛的能力。换句话说，此时的你实际上已经成了为自己制造麻烦的元凶。

好好想想这条建议的重要意义。我们要求你对沉默和暴力表现做出新的理解，把它们视为对方失去安全感的信号。我们要求你必须抵制长期形成的错误认识，改正多年养成的错误做法，拒绝内心深处涌出的与生俱来的“对抗或逃避”式错误心理，把对方的表现当成一种刺激因素，学会对自己这样说：“啊，我明白了，那是对方感到缺乏安全感的信号！”做到了这一点，你就能想办法营造安全感气氛了。

当然，要做到这一点并不容易，但是它能为我们带来的好处也是不容忽视的。可以说，这个技巧是其他技巧最为关键的基础。对那些对话高手来说，这个技巧让他们获益良多。不难想象，与日俱增的影响力、不断改善的人际关系、高度凝聚的团队、高效率的领导力，这些改变无一不是源自这一前提。有鉴于此，我们强烈建议大家养成识别和响应安全问题的能力。

至于如何响应安全问题，我们将在下一章讨论。在这里，我们只讨论关注安全问题的意义。这样可以让你在对话过程中充满好奇心，而不是表现得愤怒或惊恐。

沉默和暴力

当人们感到失去安全感时，他们往往朝向以下两种错误做法的方向走去。他们要么陷入沉默（拒绝进行观点交流），要么诉诸言语暴力（试图强迫对方接受其观点）。这一点，我们已经了解了，下面我们详细讨论一些细节问题。正如老手的一条经验可以让我们在水中发现鳟鱼一样，了解沉默和暴力的表现形式也能帮助我们在第一时间辨认出其中的安全问题。明白这一点，你就能在问题变得无法收拾之前及时暂停对话，营造安全气氛，然后重新启动对话。

1.沉默

沉默包括所有有意拒绝观点交流的行为，几乎从来都是逃避潜在问题的方式，总是会限制观点在对话中的交流。其表现方式有很多，从玩文字游戏到对对方不理不睬都在此列。最常见的三种沉默形式是掩饰、逃避和退缩。

·掩饰是指对问题轻描淡写或有选择地表达观点。冷嘲热讽、甜言蜜语和字斟句酌是掩饰做法的常见形式。

“呃……我觉得你的想法很棒，真的。我只是有些担心其他人注意不到这些细微的变化。要知道，如果观点比较超前，结果反而会遭到大家的抵制。”

真正含义：你的想法太疯狂了，没人会接受！

“是啊，这个办法太好了。为顾客打折，人们便会为买一盒肥皂省6分钱而穿过大半个城，亏你想得出来！”

真正含义：这算哪门子白痴主意？

·逃避是指完全避开敏感话题的行为。我们虽然表面上在对话，但总是避重就轻，从不涉及真正重要的问题。

“你的新西装怎么样？嗯，你知道蓝色是我最喜欢的颜色。”

真正含义：有没有搞错！你是在马戏团买的衣服吗？

“说到缩减成本问题，你觉得这样可以吗？把供应的咖啡冲淡些，复印纸双面使用。”

真正含义：提出微不足道的建议或许可以转移目标，避免讨论员工效率低下的问题。

·退缩是指彻底退出对话机制。我们不是退出对话，就是离开房间。

“抱歉，我得接个电话。”

真正含义：这种无聊透顶的会议，我一分钟也不想多待！

“抱歉，我不想再讨论分摊电话费的问题，再这样下去恐怕连朋友都做不成了。”（转身而去）

真正含义：哪怕是芝麻大点儿的琐事也要吵，我受够了！

2.言语暴力

暴力包括所有试图迫使、控制或强迫对方接受自己观点的言语行为。这种做法的特征是人们把自己的信息强行加入到信息库中，因此也会破坏对话的安全气氛。表现形式从口出秽言、自顾自说到恫吓威胁，不一而足，其中控制、贴标签和攻击是最常见的三种形式。

·控制是指胁迫对方按照你的思路考虑问题，表现方式有两种，要么强迫对方接受你的观点，要么在对话中搞一言堂。具体做法包括经常打断对方讲话，过度强调自己的观点，大量使用绝对性字眼，经常改变话题以及使用指令性问题控制对话过程。

“世界上没有人不买这些产品，它们是最好的礼物。”

真正含义：虽然没有正当理由说明为什么要浪费钱买这么贵的玩具，可我真的很想要一个。

“我们试过他们的产品，简直糟糕透顶。全世界没人不知道他们送货不及时，客户服务最差劲。”

真正含义：我并不清楚真实情况，所以用夸张的字眼来吸引你的注意。

·贴标签是指给某些人或某些观点加上标签，把它们视为具有某种特征的一类人或物。

“你的想法简直跟山顶洞人差不多，凡是有脑子的人都会选择我的方案。”

真正含义：既然在方案价值方面说不过你，那就对你搞个人攻击。

“你不会听他们的吧？天呐！首先，他们是总部来的；其次，他们是工程师。你还想让我怎么说？”

真正含义：只要让人感觉从总部来的人和所有工程师都不是好东西，我就不用再解释了。

·攻击便无须解释了，指的就是字面含义。我们往往会希望战胜对方，进而发展到希望为对方制造痛苦。具体行为包括贬低和威胁对方。

“有胆你再试试那该死的小花招！”

真正含义：如果你不听我的，我就威胁惩罚你。

“别听吉姆瞎指挥。抱歉，吉姆，我就是在针对你。你就会让自己的部门享福，让其他部门受罪，这种情况早就不是第一次了。知道吗？

你这人就是这么混。很抱歉，不过这事早晚要有人站出来说个清楚。”

真正含义：为了达到我的目的，我必须说你的坏话，然后假装我是唯一正直的人。

学会关注压力应对方式

好了，现在你已经能做到同时关注对话内容和对话气氛了。你非常留意对话会在什么情况下出现危机，为抓住这些关键时刻，你会观察那些威胁安全感的信号。当安全感被破坏时，你甚至能判断出对方表现的是哪种沉默或暴力应对方式。是不是做到这些就足以解决问题了呢？是不是这样就关注了所有的重要因素呢？

答案是否定的。当你的大脑处于“双路处理”模式时，或许最难密切关注的因素是你自己的行为，而不是对方的表现。在和他人陷入激烈争论时，大部分人都很难摆脱话题的牵引。这时，对方采用的各种策略便会为你带来问题。因此，你必须对他们的行为高度警惕。正是在这种情况下，你便放松了对自身行为的密切关注，这一点很容易理解。再说，要密切关注自己也不容易做到，毕竟你又不能跳出自己的身体客观地观察自我，谁让我们的眼睛无法审视自己呢？

效率低下的自我监控器。的确，我们都很难监督自己的行为。当我们满脑子都是观点和理由时，往往会变得毫无社交敏感意识，根本不知道自己在做什么。我们会蛮横无理地强迫对方，在不该讲话时乱发言，

会陷入惩罚性的沉默，会做各种徒劳无益的行为——所有这一切都有冠冕堂皇的理由。最终，我们往往没有意识到自己已经变成了幽默作家杰克·汉迪（Jack Handy）笔下的人物。

人们都说和我住在同一个街区的某个家伙有多讨厌，我决定亲自去探个究竟。我来到那人门前，结果他说自己不是大家所说的人，那个讨厌鬼住在那边那栋房子里。顺着他指的方向看了看，我说道：“你可真是个傻瓜，那是我家！”

很不幸，如果你不具备对自身行为的监控能力，你也会变得如此愚蠢。例如，你问爱人为什么把你一个人丢在汽修厂整整一个小时，对方指出这不过是个误会，然后说了一句：“你没必要生气。”结果，你马上条件反射般地回应道：“我没生气！”

当然，谁都看得出来这句话言不由衷，因为你几乎是吼出来的，说的时候脑袋上青筋暴起，一点儿都不像没事的样子。不过，你自己肯定注意不到这些，因为你所有的注意力都放到对方身上了，当爱人笑话你小题大做时，你当然会觉得气不过。

此外，你直言不讳地回答诸如“怎么了”之类的问题时，也会玩这种自我否定的游戏。

“你怎么了？”

你抱怨道：“没事！”然后慢慢地走开，眼睛盯着地板，一脸受伤的神情。

做个机警的自我监控器

怎样才能在对话出现问题时及时退出争论，学会关注对话过程，关注自我行为及其造成的影响呢？答案很简单，学会成为机警的自我监控器。也就是说，只有密切关注自己的做法以及这些做法造成的影响，你才能在必要的时候改变行动策略。具体一点说就是，你应当关注自己的做法对安全气氛产生的是积极影响还是消极影响。

压力应对方式测试

你是哪种自我监控类型呢？要想提高自我意识能力，了解自己的压力应对方式是一个很好的方法。当对话变得困难重重时，你会怎么做？要了解你的应对方法，请完成后面的调查表，这个调查表教你认识到本书哪个部分对你最有帮助，能帮助你有针对性地提高对话技巧。

指导语：下列问题可揭示你在关键对话中常用的应对方式。在回答问题之前，请选择一位同事或亲友作为对话对象，想象一下你和对方在进行关键对话时是什么情况，然后再回答问题。

是　否　1.有时候我不愿面对和讨厌的人接触的机会。

是　否　2.我不愿回电话或邮件是因为不喜欢和对方打交道。

是　否　3.当人们提出棘手或尴尬的问题时，我总是试着改变话题。

是　否　4.在谈到令人尴尬或充满压力的问题时，我会隐瞒自己的真实想法。

是　否　5.在隐瞒真实想法时，我会使用玩笑、讽刺或含沙射影的话语暗示自己的不满。

是　否　6.在提出棘手问题时，我会用虚伪的奉承作为糖衣炮弹。

是　否　7.为强调自己的观点正确，有时我会夸大事实。

是　否　8.如果说不过别人，我会打断对方或改变话题，等合适的时候再提出来。

是　否　9.如果对方的观点愚蠢至极，我会毫无保留地告诉他们。

是　否　10.听到令人吃惊的观点时，我会说些让对方感到沮丧或生气的话，比如“你少扯了”或“一派胡言”。

是　否　11.当对话变得棘手时，我会从争论观点发展到对对方做出个人攻击。

是　否　12.在情绪激烈的讨论中，我常常表现得很粗暴，让对方感到屈辱或受伤。

是　否　13.在和别人讨论重要问题时，我会从陈述观点发展到一心想战胜对方。

是　否　14.在棘手的对话中，我常常和对方争论不休，毫不关注会给对方留下怎样的印象。

是　否　15.当对话变得困难时，如果我做出了令对方感到受伤的行为，会马上向他们道歉。

是　否　16.面对棘手的对话场面，我会首先关注自己做错的地方，而不是强调对方的错误。

是　否　17.我能很好地帮助对方理解我的看法，善于劝说对方。

是　否　18.我能很快察觉对方是否隐瞒了真实看法或是在对话中表现出抵触情绪。

是　否　19.在对话中我认为最好不要做出令人不快的评论，因为这样肯定会造成严重问题。

是　否　20.对话失败时，我会退出争论，想想出现的问题，然后想办法做出补救。

是　否　21.当对方由于误解而表现出抵触情绪时，我会马上声明自己的真实目的，和他们继续对话。

是　否　22.我对有些人粗暴，老实说是因为他们根本不值得好好对待。

是　否　23.为了说明自己的观点是正确的，我会使用一些绝对性字眼，比如“事实是……”或“显然……”。

是　否　24.如果对方不愿说出内心的想法，我会鼓励他们放下心理包袱，不管他们面对怎样的压力。

是　否　25.由于在对话中表现得咄咄逼人，有时我会感到灰心或失望。

是　否　26.即使在对话高度紧张的情况下，我也能轻松发现对方生气的原因，找到解决方案。

是　否　27.在对话中发现和对方目的不一致时，我不会寻找共同点，而是总想战胜对方。

是　否　28.当对话进展艰难时，我会认为这主要是对方的错而不是我的错。

是　否　29.在分享明确的观点时，我会再三请对方发表意见，特别是那些反对意见。

是　否　30.当对方不愿发表观点时，我会更专注地聆听，对他们

的话表现出更大的兴趣。

是　否　31.我很难面对违反承诺的人，每次都是我去和他们讨论这种问题。

是　否　32.我会在对话结束后遇到问题，因为我总是记错讨论过或答应过的事情。

是　否　33.和他人讨论问题时，对于由谁做出决定，我们不是很难达成一致，就是结果违反期望目标。

1.压力应对方式评估

接下来请填写图4-1和图4-2中的分值表，表中每个部分都包括两三个问题，问题标号旁边标有“是”或“否”的字样。例如，图4-1“掩饰”部分的问题5旁边标有一个“是”。如果你的回答符合该描述，就在前面的方框中打钩。图4-2的第13个问题旁边标有一个“否”，如果你的回答符合该描述，同样在前面的方框中打钩。

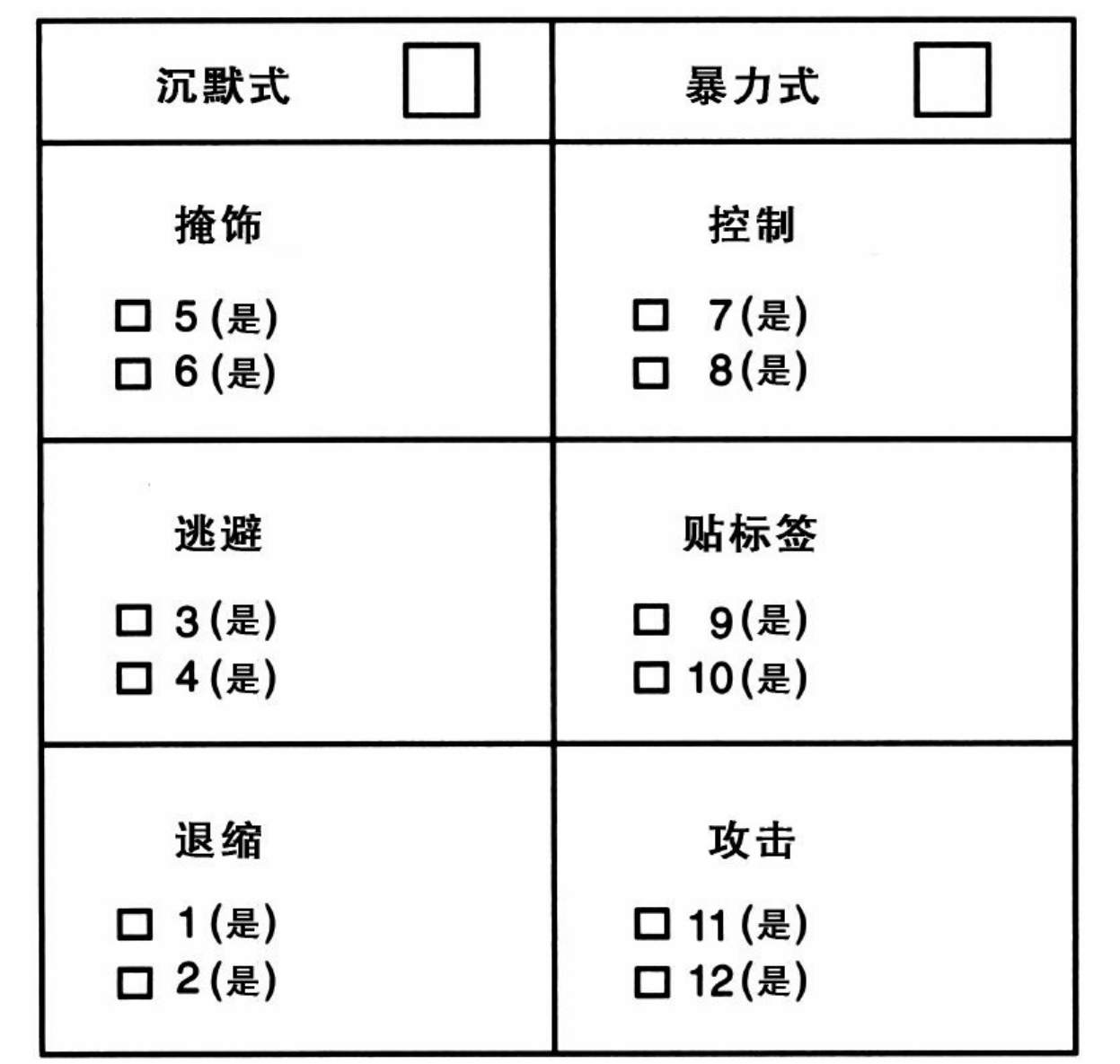


图4-1　压力应对方式评估分值表

压力应对方式评估得分（见图4-1）可以揭示在关键对话中，你经常会采用沉默还是暴力的应对方式。对话技巧评估得分（见图4-2）是按章节和模块设计的，它能让你了解哪些章节的内容对你最有帮助。

2.评估说明

图4-1部分的得分可以揭示你是否经常使用这些错误的压力应对方式。在沉默式和暴力式两个大类中，很可能你的得分一样多。较高的得分（每个部分选中1～2个问题）表示你经常使用的应对方式。当然，它也表明你是有情感的人而不是冷冰冰的机器。实际上，很多人都会表现出这两种极端化的应对方式，一开始会隐忍不发，到最后变成令人害怕的怪物。

图4-2有7个模块，代表着本书7章核心内容对应的各种技巧。如果你的得分较高（每个部分选中2～3个问题），表明你对这方面的技巧很熟练。如果你的得分较低（每个部分选中1个或未选中问题），表明你需要特别留意这方面的技巧。

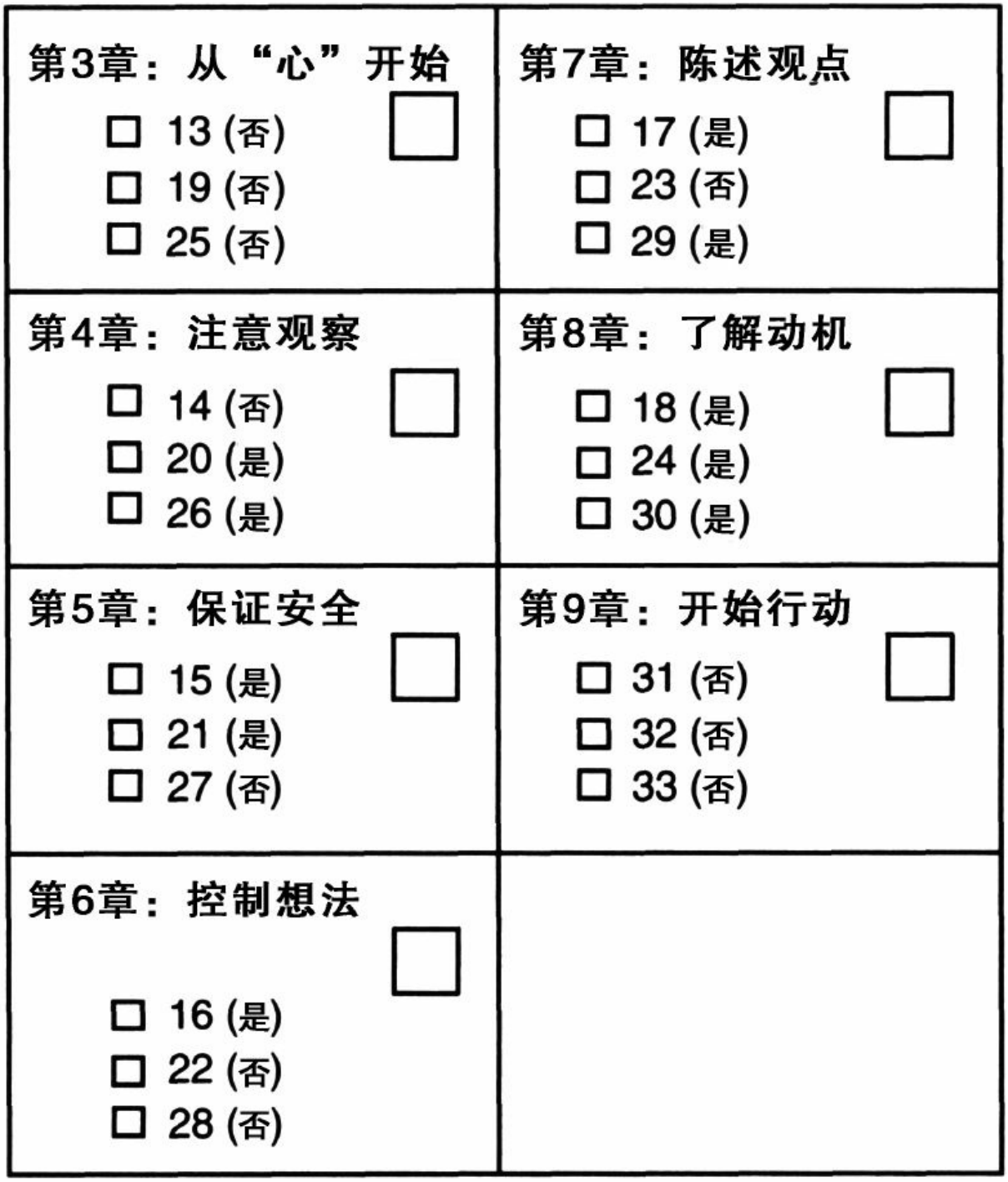


图4-2　对话技巧评估分值表

虽然这些评估表能揭示你在面对压力时或在关键对话中的表现，但

它们并不是一成不变的，这些得分并不表示难以改变的性格品质或与生俱来的习性。它只是对个人行为的一种测量，而且衡量结果是可以改变的。实际上，凡是认真对待本书的读者都会努力实践每章介绍的技巧，最终为自己带来行动上的变化。当他们做到这一点时，他们的人生也必将焕然一新。

下一步该怎么做？你已经了解了自己的压力应对方式，掌握了观察问题的工具。也就是说，当你展开关键对话时，你可以努力避免陷入沉默或暴力应对的坏习惯了。而且在关键对话过程中，你也意识到该关注哪些问题了。

汤姆的关键对话经历

我已经55岁了，有句老话说“上了年纪的人学不了新玩意儿”，我就是这么认为的。我在同一家公司工作了17年，一直从事工程和采购方面的工作。在我的职业生涯中，人际关系方面的冲突是最让我头疼的问题，我经常和别人吵得不可开交。我始终认为完成工作是最重要的事，人际关系差点儿不要紧，没有什么大不了的。

后来，公司老板为高级管理层组织了关键对话培训，希望他们接下来培训下面的经理。虽然我不用培训任何人，但上司还是让我报名参加了这个培训班。

去参加培训时，一开始我的想法是这样的：“有没有搞错，我哪有

时间搞这些东西？”但开始几分钟后我惊奇地发现，自己不但来对了地方，而且的确能学到非常实用的东西。于是，我便全神贯注地学习起来。在学习“注意观察”部分时，我想起了过去发生过的种种情形，意识到自己在对话中犯下的错误。我发现在和他人互动时，我根本不关注对方的反应，从未留意他们什么时候陷入沉默或是暴力相向。我总是简单粗暴地搞“我说了算”那一套，丝毫没有意识到这种强势的做法会迫使对方陷入沉默，而我却误认为对方是在同意我的观点。

在培训的过程中，我反复阅读各章内容，和其他学员积极讨论。在共同学习时，学习伙伴对我坦言，虽然很多同事都认为我的业务知识很丰富，但没人愿意和我打交道，原因是不知道我什么时候会突然发脾气，把对话变成一场个人表演。

参加完培训后不久，工程部主管把我叫到了他的办公室，通知我由于对话能力问题决定对我进行工作察看。我必须在3个月内改变问题，否则就要被公司开除。那天晚上我彻夜难眠，一直在想该怎么做。我发现这次培训帮助我认清了自己的问题，为我提供了解决问题的方法。在接受培训之前，一旦和对方言语不和，我根本不知道该如何挽回局面，只会摔门而去。现在，关键对话为我的人生带来了转机，我决定接受这个挑战。

培训导师告诉我，这不是什么行为方式的临时改变，而是会“影响我一生”的重大转变。它让我意识到，现在必须改正自己的错误方式

了。尽管这条道路漫长而艰难，但我还是要坚持下去。尽管向别人道歉很难为情，但我还是决定要改变自己。

现在已经过去一年多了，我仍在这家公司工作。过去一年中在我身上发生的变化简直可以用惊喜来形容。我不但改正了错误的做法，现在同事们甚至会来向我请教，学习如何应对棘手的问题。我还代表同事和上级进行关键对话。妻子也对我说，我在过去30多年中形成的坏习惯一去不复返了。以前，家里很多事情动不动就会让我发火，现在她说我好像变成了另外一个人。当然，对这种变化感到最为惊喜的还是我自己。关键对话彻底改变了我，看来上了年纪的人也是能学会新玩意儿的。

小结——注意观察

在关键对话过程中，人们很难准确地意识到会发生什么情况，很难了解出现这些情况的原因。当对话变得充满压力时，我们的做法往往会适得其反，下意识地表现出长期形成的不正确的压力应对方式。

注意观察

要想打破这种错误行为的怪圈，你应当学会注意观察以下内容。

·观察对话内容和对话气氛。

·观察对话在哪些情况下会变得难以处理。

·观察安全问题。

·观察对方是否进入沉默或暴力应对的状态。

·观察你的错误应对方式会在什么情况下出现。

第5章　保证安全

如何让对方畅所欲言

一句话说得合宜，就如金苹果在银篮子里。

——《圣经·箴言》25：11

我们在上一章做出的承诺是，只要能及时发现安全危机，你就可以暂时退出对话，营造安全气氛，然后就能随心所欲地和对方讨论任何问题了。在本章中，我们就来实现这个承诺，教大家如何修复安全气氛。

按照惯例，我们还是从一次对话开始。这次对话的主角是一对夫妻，讨论的内容是最为敏感的话题——亲密行为。

先介绍一下对话背景。约坦觉得很少和伊芳亲密，但对方对这种状态挺满意。几年来，在这个问题上两人一直都是靠暗示和对方交流，而不是开诚布公地进行探讨。当约坦“性”趣盎然而妻子毫无反应的时候，他往往会采用沉默应对的方式。他会自个儿生闷气，一句话也不说，连着好几天对妻子不理不睬。

伊芳当然知道丈夫是怎么回事。有时候，尽管自己没什么“状态”，她还是会和丈夫配合一下。这样做只是希望约坦不要生气。但不幸的

是，这样做只会让她对丈夫感到怨恨，每次都要花很长的时间才能真正感到对对方的爱意。

问题就这样产生了，约坦越是坚持生闷气，在妻子眼里就越不可爱，越没有吸引力。而伊芳越是迁就对方，事后就越会感到气恼，对对方就越没有兴趣。两人越是逃避对话，天天搞心理游戏，他们的婚姻最后以失败告终的可能性就会越大。因此，伊芳决定当面和约坦讨论这个问题。她选择了一个双方都轻松愉快的时机，然后说出了自己的想法。

伊芳：约坦，我们能谈谈昨晚的事吗，就是我说我很累，不想亲热的事情。

约坦：我可不一定有心情。

伊芳：这话是什么意思？

约坦：这种事从来都是你说了算，我已经受够了！

伊芳：（转身而去）。

暂停对话，营造安全感，返回对话

我们先从伊芳谈起。伊芳决定和丈夫讨论棘手的关系问题，这是一件好事。她本来就有些不安，没想到对方还对她言语攻击，这位老公可

真会帮倒忙。现在她该怎么办呢？她该怎样做才能回到坦率健康的对话模式中呢？如果换作是你，当安全气氛受到威胁时，怎样做才能有效地和对方沟通自己的看法呢？

这时你应当跳出对话内容，不要纠缠于刚才说过的话。伊芳转身离开是因为过于关注约坦所说的话。如果她关注的是对话气氛，就会发现对方是在冷嘲热讽，这是一种沉默应对的方式。约坦没有选择公开交流自己的看法，而是采取了胡乱批评的错误回应方式。他为什么会这样做？答案很简单，因为他感到这次对话不够安全。

很不幸，伊芳并没有意识到这一点。当然，我们这么说并不表示约坦的做法是可以接受的，也不表示伊芳必须容忍对方的行为，而当务之急是要强调对话者的审视自我。此时，他们应当扪心自问：“我的真正目的是什么？”

如果你的真正目的是想就夫妻关系问题展开健康对话，那你就必须不时忽略在对话中遇到的突发情况，在这里即约坦的冷嘲热讽。

接下来，伊芳应当营造足够的安全气氛，以便和丈夫公开讨论私密问题，讨论对方应对方式的错误之处以及任何值得关注的情况。如果她无法做到这一点，那就只能在沉默或暴力的错误沟通方式中继续沉沦。

那么，她该怎么做呢？

在此类情况下，对话“低手”会犯与这对夫妻类似的错误。像约坦那样，他们会完全忽略对安全感的迫切需要，毫无顾忌地说出自己的想法，根本不考虑对方如何接受这些信息。或者，他们会表现得像伊芳一样，认为对话充满风险，于是选择沉默应对。

对普通对话者来说，他们会意识到安全感出现危机，但往往会采用错误的方式解决问题。例如，他们会采用甜言蜜语的方式掩饰问题，对对方说：“亲爱的，我真的很想和你亲热，可工作上的压力快把我逼疯了，没办法和你共享二人世界。”他们总是通过转移目标或掩饰问题的方式营造虚伪的安全感，这种策略只能逃避问题，永远不会真正解决问题。

对话高手绝不会玩这种花招。他们很清楚，要想解决问题就必须对问题进行讨论，而且不能带有任何掩饰、虚伪和欺骗的成分。因此，他们的做法完全不同。他们会暂停对话，营造安全感，然后再返回对话。一旦恢复了安全的对话气氛，他们就可以和对方自由讨论所有问题了。

例如，为恢复对话伊芳可以这样说：“我们能不能改变一下状态？我想知道怎样才能在夫妻问题上和你保持同步。如果我们能坦率说出内心的想法，告诉对方该怎么做，不该怎么做，这样肯定能解决问题。我的目的不是要让你内疚，我不想在这个问题上带有抵触情绪。我希望能和你一起找到解决问题的办法，让彼此对夫妻关系感到更满意。”

留意出现危机的是哪种情况

面对风险如此之高、如此充满争议和令人情绪激动的话题，我们来看看伊芳是怎样营造安全感的。她意识到要想建立安全感，首先必须判断的是，两种安全因素中的哪一种出现了危机。因为，不同的安全危机需要采取不同的解决方案。

共同目的——对话启动因素

交流的目的

还记得上次有人口出不逊而你并不生气是在什么时候吗？比如，有位朋友向你说了一些会让很多人气恼的话，但你并不在意。之所以会这样，是因为你相信他的本意是好的，是关心你或你的目标。也就是说，因为你相信对方的意图，因此才会耐心接受令人不快的表达。

由此可见，关键对话会出错并不是因为对方不喜欢对话的内容，而是因为他们觉得对话内容（哪怕是以温和的方式表现）表明你有不轨的意图。当对方感到你想伤害他们时，他们怎么可能有安全感呢？在这种心理作用下，你的每句话都会显得非常可疑，就连一句最平常的“早上好”也会被误解为讽刺或讥笑。

因此，安全感的第一个条件是共同目的。共同目的是指，你应当让对方感到你们在对话中是朝着同一个方向努力的，感到你关心他们的目

标、利益和价值。反之亦然，对方也能让你感到他们关注你的目标、利益和价值。所以，共同目的可以说是对话的启动因素。找到了共同目的，你就有合理的理由和健康的气氛展开对话了。

例如，如果约坦认为伊芳提出敏感话题的目的，是想指责自己或是按她的想法去做，这场对话肯定会无果而终。如果他认为妻子的目的是想寻找对双方都有利的解决方案，那伊芳就有机会继续对话了。

努力关注共同目的出现危机的信号。怎样才能知道我们要面对的安全问题是缺乏共同目的导致的呢？其实这很简单。当共同目的出现危机时，我们往往会和对方发生争执。对方强迫我们接受其观点，通常是因为他们觉得我们想要战胜他们，所以会做出相同的举动。共同目的出现危机的其他信号包括自我防御、绵里藏针（目的出错的沉默应对方式）、无端指责和老调重弹。要发现这种问题，你可以问自己这样两个问题。

·对方是否觉得我在对话中关注其目的？

·对方是否信任我的对话动机？

强调“共同”性。共同目的中的“共同”二字可谓画龙点睛之笔。共同目的并非一种技巧，要想顺利完成关键对话，我们必须真正关注对方的利益，不能只考虑自己的利益。因此，这里的目的必须具备高度的共同性。如果我们的目的是要推行自己的做法或是操纵对方，这种意图很快

就会暴露无遗。对话安全感会遭到破坏，对话者立即会陷入沉默或暴力应对的错误情形。所以，在开始对话之前，一定要检查你的动机是否具有共同性。你可以询问自己“从心开始”的问题。

·我希望为自己实现什么目标？

·我希望为对方实现什么目标？

·我希望为我们之间的关系实现什么目标？

寻找共同性。我们来看看共同目的在棘手案例中是如何应用的。在这些案例中，乍一看你的目的似乎是只顾自己，此时你该如何寻找共同目的呢？比如，你的上司经常不遵守承诺，你该怎样和他讨论你对他失去信任的问题呢？显然，这种问题不可能不让对方产生抵触感或报复心理，因为他很清楚你的目的仅仅是想让自己的情况变得更好。

要想避免和上司起冲突，你应当寻找足够激励上司，让他愿意倾听问题的共同目的。换句话说，如果你找他谈话的理由只是想满足自己的目的，对方肯定会认为你非常自私，而且你也的确是这样的。与此相反，如果你能试着从对方的角度考虑问题，就比较容易让他们积极参与相当敏感的对话了。例如，如果上司的做法让你的工作出现延误，导致成本上升或是生产率下降，而这些工作对他来说又非常重要，这时你就能找到可行的共同目的了。

例如，你可以这样对他说：“我有一些想法，可以改进工作表现或是在月度报告工作中节省几千美元的成本。这个话题有些敏感，不过如果能和你谈谈，我想一定会有很大的帮助。”

相互尊重——对话持续因素

1.对话能成功维持吗

诚然，缺少共同目的无法启动关键对话，但互相尊重也同样重要，没有它我们就无法维持关键对话。因此，互相尊重可以说是对话的持续因素。当人们感到对方不尊重自己时，安全感马上就会出现危机，对话戛然而止。

为什么会这样呢？如果用一个形象的比喻来说，尊重感就像空气，当它存在时，没有人会想到它。但是，当你把它拿走，人们的脑袋里面想的就只有尊重。因此，一旦人们在对话中感到不受尊重，关于初始目的的讨论马上便会终止，取而代之的是他们出于自尊的高度防御。

例如，你正在和一群监督员讨论复杂的产品质量问题。你非常想彻底解决该问题，因为它直接关系到你能否保住自己的工作。但不幸的是，你总觉得这些监督员光拿钱不干事，产品质量问题频频出现。你坚定不移地认为，这帮人不但难以管理，而且总是把事情办砸，其中有几个人的做法甚至违反职业道德。

在听取监督员的意见时，你不由得翻起了白眼。这个细微的动作一不小心透露出了你内心对他们的轻蔑看法。结果可想而知，失去了互相尊重，这场对话只能以失败告终。监督员对你的提议大加抨击，你则把他们批评得一无是处。当双方的注意力转移到互相攻击时，最终大家都成了失败者。换句话说，虽然具有共同目的，但这场对话并没有顺利完成，原因是对话者之间缺少互相尊重。

指示信号。要想准确识别在什么情况下尊重感会出现危机，导致对话出现安全问题，你应当关注的信号是人们维护自尊的行为，其中情绪变化是一个关键线索。当人们感到不受尊重时，他们会变得非常情绪化，从恐惧变得愤怒异常。然后，他们会采用生闷气、骂骂咧咧、大声咆哮或言语威胁等应对方式。在判断尊重感是否出现危机时，你可以问问自己下面这个问题。

·对方觉得我是否尊重他们？

2.你能尊重不愿尊重的人吗

有些人担心在某些场合或是和某些人进行对话时，永远也没办法营造共同目的和互相尊重感。他们想了解的是，怎样才能和背景完全不同的人或具有不同道德或价值观的人建立相同的目的。例如，如果对方让你感到失望，这种情况下你该怎么做？如果这种情况重复出现，对于如此不敏感和如此自私的人，你该怎样去尊重他们呢？

伊芳面对的就是这种情况。有些时候她感到约坦很讨厌，认为他爱发牢骚，事事都只顾自己。和这样的人交流怎样才能表现出尊重感呢？

如果我们在开口之前必须和对方分享每一个目标，尊重对方性格中的每一个方面，这样的对话恐怕会以失败告终。如果真的是这样，那我们只能在对话中保持缄默了。其实，对话还是可以继续的，前提是我们必须想办法尊重对方最基本的人性。实际上，对话中尊重感的丧失通常是因为我们认为对方和自己不同，是完全不一样的两种人。如果我们能把对方看成和自己差不多的人，这种感受便会自动消失。我们要做的不是为自己的行为找借口，而是努力理解对方，学会站在对方的角度看问题。

对此，有人利用祷告的方式帮助自己解决问题：“上帝，请宽恕那些与我犯下不同罪行的人。”我们认识到人人都有缺点时，就比较容易想办法尊重对方了。做到了这一点，即便是最令人讨厌的人，我们也能找到和他们之间的相似点或共同性。发现和他人之间的相似点有利于我们创建尊重感，最终帮助我们和任何人维持有效的对话。

我们来看一个例子。某制造业公司已经罢工半年了，工会最终同意开工，但员工代表必须签署一份协议，而协议上的工作规定比罢工之前还要苛刻。显然，尽管工人答应工作，但他们绝对不会开心。这些情况让他们感到很愤怒，又怎么会努力工作呢？

罢工虽然结束了，但斗争并没有停止。由于担心这一点，公司经理请本书的其中一位作者参与调解。和双方（公司经理和工会领导）见面之后，本书作者是这样做的，让双方分别在白板上写下自己希望实现的目的。在两个小时的时间里，双方各自进行了热烈讨论，然后写下了期望目的。随后，本书作者请他们交换目的进行讨论，看对方和自己有没有相同之处。

几分钟后，两组人结束讨论回到培训室，结果出现了令人吃惊的一幕。原来，双方所写的目的在很多方面都不谋而合。他们不但在一些观点上完全一致，对公司的期望也几乎相同。基本上，双方都希望看到公司盈利，能提供稳定和令人满意的工作机会，生产高质量产品，对社会发挥积极影响。正是因为提供了一个公开交流的机会，消除了互相攻击的忧虑，双方不但说明了集体目的，而且道出了每个成员的目的。

经过这个过程之后，双方都开始认真考虑该如何正确看待对方。此时，对方在他们眼中已经成了和自己高度相似的人。他们尴尬地意识到，此前对方使用的种种伎俩其实和自己的做法并无二致。换句话说，认为他人的“罪行”和自己不同，这种心理更多的是双方在事件中扮演的角色导致的，而不是因为对方的本性存在问题。恢复互相尊重之后，对话取代了彼此之间沉默和暴力的应对方式，这家公司的痼疾得到了彻底解决。

暂停对话后该怎么做

发现互相尊重感或共同目的出现危机时，你必须高度关注。你应当找到一种既能确定共同目的，又能营造互相尊重感的方式，哪怕对方和你的观点南辕北辙。

你具体应该怎么做呢？怎样才能实现这些目标呢？我们已经谈了一些看法（主要是错误做法），下面来介绍三种非常有效的应对技巧。

·道歉

·对比说明

·创建共同目的

这些技巧都能帮助你重建互相尊重感和共同目的。我们先来看看它们是如何应用的，然后带到伊芳的案例中进一步观察效果。

何去何从？你手下的几名员工正在连夜为公司副总的视察做准备。你负责接待副总，届时其他成员会向副总介绍你们工厂在生产流程方面取得的新突破。大家对最近做出的一些改善感到很自豪，因此不惜连夜加班完成最后的一些细节工作。

没想到的是，在来这里之前，公司副总给你来了一个措手不及。她提出了一项方案，而你认为这个方案不但会影响产品质量，而且可能让

公司失去最大的客户。由于只有一个小时陪领导，你决定先解决问题而不是到工厂视察。显然，这次谈话决定着工厂未来的发展。幸运的是，你成功说服副总调整了先前制订的方案；不幸的是，你忘记通知已经忙了一个晚上的员工了。

送走领导后，你在回办公室的路上碰到了自己的下属。带着一脸疲倦和失望，他们对你的做法感到非常愤怒。既没有视察也没有通知，现在你竟然连一句解释都没有就想溜之大吉，他们怎么会不感到气愤？

天啊！

于是，你们的对话开始失控了："我们干了整整一个晚上，你居然连个照面都不打，也不发个短信说明情况，这算怎么回事？"

情绪开始激动，对话变成冲突，这些辛苦付出的员工显然非常气恼。他们感到自己没有受到尊重，尽管你不是故意这样做的。

可是，安全的对话气氛并没有恢复。为什么呢？因为他们的攻击让你也感到不受尊重。于是，你们都在对话内容上纠缠不休，认为整个事件和工厂视察有关系。

"我必须在公司未来和工厂视察之间做出选择，我选择了公司未来。如果让我重新选择，我还是会这样做！"

这下子，你和员工们陷入了口水战，指责对方不尊重自己的感受。

这种争吵显然于事无补，可是除此之外你又能怎么做呢？

在这种情况下，你要做的不是和对方争个高下，而是坦然接受对方的攻击行为，将其视为安全感出现危机的信号。然后，你应当暂停争执，营造安全氛围，最后重新回到对话中。具体做法请见下文。

在必要的时候向对方道歉

当你犯下伤害对方的错误时（如忘记通知员工），你应当向他们道歉。在道歉时，对于你的做法为对方带来的麻烦或痛苦，你必须表示真诚的歉意。例如，“没有通知你们取消视察活动，对此我非常抱歉。你们连夜努力，本来是有机会展示工作成果的，对于这件事我甚至没有做出解释，为此我要向你们道歉。”

当然，如果内心没有真正意识到这一点，口头上的道歉并不是真诚的道歉。要想做出真诚的道歉，你必须改变自己的动机，放弃面子、争强好胜以及“只有我是正确的”之类的错误想法，学会关注自己的真正目的。换句话说，你应当牺牲一点自尊心，承认自己的错误。牺牲才能换来回报，你放弃一些立场时，往往会得到更有价值的回报——健康的对话和理想的结果。

接下来，你应当注意观察这种真诚的举动能否恢复与对方谈话的安全氛围。如果能，你再解释事件发生的具体经过；如果不能，你应当采用下面介绍的更为高级的技巧。无论是哪种情况，首先必须营造安全

感，然后才能返回对话。

记住，如果你的行为让对方感觉你对共同目的的尊重和承诺值得怀疑，在做出真诚的道歉之前，你和对方的对话肯定会陷入愚蠢的错误和令人失望的误解中无法自拔。

利用对比法消除误会

有时候，即使你没有做任何不尊重对方的举动，他们还是会在对话中感到不受尊重。诚然，尊重感出现危机，有时是因为你的做法明显伤害了对方，但还有些时候，令对方产生这种感受完全是无心之过。

对共同目的来说也会出现这种情况。虽然你的话绝无恶意，但对方仍会觉得你的目的是要伤害他们，或是强迫他们接受你的观点。在这种情况下，道歉显然是无法解决问题的。既然你本来就没有恶意，道歉岂不是显得此地无银三百两，证明你自己虚伪吗？那么，你又该怎样重建共同目的和互相尊重感，以便把对方拉回到对话框架中呢？

当对方误解你的目的或意图时，你应当暂停争执，然后利用对比法重建安全感。

对比法是一种是非型陈述，其结构包括以下两部分。

·打消对方认为你不尊重他们或抱有不轨企图的误解（否定部分）。

·确认你对他们的尊重，明确你的真实目的（肯定部分）。

举例如下。

（否定部分）“我不希望你们认为我不重视你们的工作，不想向公司副总汇报。”

（肯定部分）“正相反，我认为你们的工作表现非常突出。”

这样一来，你就能消除安全威胁，继续讨论视察问题，寻找补救措施了。

“很不幸，就在我准备安排视察工作时，公司副总提出了一个问题。这个问题必须当场解决，否则会给公司业务带来巨大影响。这样吧，我看明天能否让她过来视察你们的工作，她要来这里参加剪彩仪式，我看看到时候能否向她展示你们的工作成绩。”

在对比法的两段式陈述中，否定部分相对更为重要，因为它解决的是可危及安全感的误解问题。对辛苦工作的员工来说，他们误以为你根本不关心他们的付出，懒得向他们通报情况，可实际上并不是这样。因此，你必须首先说明不希望出现的情形以便消除误解，让对话中的安全感恢复到正常水平，然后再说明你的真正目的是什么。记住，营造安全氛围永远是第一位的。

我们再来看看伊芳和约坦的案例。伊芳试图让对话继续，而约坦对

她的动机表示怀疑，我们看看她应当怎样利用对比法消除丈夫的误解。

伊芳：我觉得，你一味逃避问题，一连几天不和我说话，只会让问题变得更糟糕。

约坦：你的意思是我不但要忍受你的性冷淡，还要装作很健谈、很开心的样子吗？

显然，约坦认为妻子的目的是改变他。这是一个危险的信号，标志着共同目的出现问题。在这种情况下，伊芳不应和丈夫较真，而是应当暂停争执，明确自己的真实目的。

伊芳：我没有说这是你的问题，实际上，我觉得这是我们两个人的问题。我不想把责任都推给你，我也不知道问题该怎么解决。我希望能和你交流，这样才能更好地了解对方。或许，这样还能帮助我改变响应你的方式。

约坦：我明白了，所谓的交流，结果我还是被你排斥，你自我感觉良好是因为“和我谈过了”。拜托！这种交流不是自欺欺人吗？

不难看出，约坦还是认为妻子只想确认两人目前的关系没问题，这样一来她不但能继续排斥约坦，而且还会觉得心安理得。由于丈夫还是缺乏安全感，伊芳必须继续营造安全气氛，继续使用对比法消除误解。

伊芳：亲爱的，其实我想说的并不是咱们的关系如何牢固健康，因

为事实并非如此。我只是想谈谈你和我彼此喜欢怎样和不喜欢怎样，这样才能找到原因和改善关系的方法。我的目的只有一个，那就是找到能让我们都感到开心的解决办法。

约坦：（语气和态度有所缓和）真的吗？很抱歉我刚才误解你了。我知道自己有些自私，但不知道该如何做出改变。

对比说明并非道歉。我们必须注意到，对比说明和道歉并不是一回事。这种方式并不是用来收回我们说过的伤害对方的话的，而是用于确保我们所说的话不会让对方产生误会。伊芳说明真正目的之后（绝非为讨好丈夫而捏造的目的），约坦马上感受到了安全的对话气氛，坦然承认了自己的问题，对话得以继续进行。

对比法可提供背景和平衡。在棘手的对话过程中，有时候对方会觉得你的话说得非常严重。例如，你正在和助手谈论对方工作不准时的问题，了解你的顾虑后，这位助手显得很紧张。

这时，你会忍不住想缓和一下，告诉对方：“其实这件事也没有那么严重。”注意！不要这样做，不要收回你已经说过的话。正确的做法应当是在一定的背景下发表评论。例如，此时这位助手可能认为你对他的表现非常不满，认为你对这件事情的看法体现了对他的全部尊重感。如果这种看法是错误的，你应当利用对比法明确哪些是正确观点，哪些是错误观点。注意，首先从错误观点谈起。

“准确地说，我不想让你认为我对你的工作表现不满意。我希望能继续跟你合作，我认为你的表现不错。不过工作准时对我来说很重要，我希望你能在这方面做出一些改进。如果你能在这个方面稍加关注，其他方面就没有问题了。”

对比法可预防或救急。对比法既是有效的问题预防技巧，也是很好的问题补救措施。目前为止，在我们所举的例子中，这种技巧都是用来挽救对话危机的。当对方做出错误理解时，我们可以利用这种方法说明自己的真实目的或意图。

我们意识到某些观点会引发对方的抵触情绪时，可以使用对比法巩固安全感，以免对方陷入沉默或暴力应对的情形。

“希望你不要认为我对你在财务工作中的表现不满意。我很欣赏你的表现，没有你的帮助我肯定无法完成任务。不过，对于如何使用电子银行系统这个问题，我觉得应该和你讨论一下。”

当对方误解你的目的时，千万不要在这个问题上和他们争论。正确的做法应当是利用对比法消除误解。说明你不希望如何，恢复对方的安全感，然后继续展开对话。记住，安全感永远是第一位的。

你来试一试

下面我们来做个练习，读读下面的情景描述，然后利用对比法消除

对方的误解。记住，你必须同时说明自己希望和不希望达到的目的。你应当注意表达方式，努力为对方营造安全感。

情景一：愤怒的室友。你对室友说，让她把冰箱里属于自己的东西从你那一格拿走，放到她那一格里。对你来说这只是件小事，只是想和对方平等共享使用空间而已，完全没有其他目的。实际上，你还挺喜欢对方的。没想到，她反驳道："看你又来了，总是对我的生活方式指手画脚，就连换个垃圾袋你也总是絮叨个不停！"

你该如何用对比法消除误解呢？

我不希望_____

而是希望_____

情景二：敏感的员工。雅各布是你的一位员工，他的问题是每次听到别人的意见都会大发雷霆，对此你准备和他谈一谈。昨天，有位同事对他说，希望他能用完餐桌后清理一下（别人都是这样做的），结果雅各布马上就发飙了。和他讨论这件事时，你肯定要提出自己的看法，但这样做总是会让他发火。所以你必须非常小心地应对，在对话时选择合适的口吻和适当的背景。毕竟，雅各布这个人还是不错的，大家都挺喜欢他。他不但很幽默、工作能力强，而且很勤奋。如果他能不那么容易发火，就更好了。

你该如何用对比法营造安全气氛呢？

我不希望_____

而是希望_____

情景三：有网瘾的孩子。你的兄长去世后，他的孩子搬来和你一起住。你的嫂子一点儿都管不住这个孩子，他现在已经开始自作主张了。这个孩子跟你关系不错，他别的方面表现还好，就是有一点不好，每天花很多时间上网。你很担心这样下去会影响他的正常生活。虽然你并不十分着急，但还是想提醒他注意网瘾对未来生活的影响。你提出希望减少上网时间的建议后，他吓坏了，对你说：“请别把我送到青少年训练营，我一定听话。我保证以后再也不用电脑了，求求你别把我送走。”

你该如何用对比法消除他的误解呢？

我不希望_____

而是希望_____

创建共同目的

下面我们再来介绍一种技巧。有时候，我们会和对方陷入争论是因为双方对话的目的是不同的，并没有误会在里面。此时对比法解决不了问题，我们必须另辟蹊径。

例如，你刚刚得到职位升迁，这次升迁可以极大地推动你的职业发展，为你带来更多权力，而且薪水回报也不错。但是，你必须面对一个问题，即全家要搬到国外生活，可你的妻子和孩子不愿这样做。

你觉得这件事肯定会让妻子感到左右为难，没想到对方居然一点儿都没有要争执的意思。对她来说，你的职位升迁是个坏消息。首先，你们必须要搬家；其次，你的工作时间更长了。虽然收入增加了，权力变大了，但这些都不足以补偿团聚时间的损失。这时你该怎么办呢？

在这种情况下，对话“低手”不是忽略问题，就是一意孤行。他们的选择不是竞争，就是屈服。这两种策略最后都会导致一方胜出另一方失败，问题根本无法得到解决。

普通对话者会马上做出妥协。例如，这对夫妇会做出两地分居的决定，丈夫在工作地生活，妻子和孩子仍留在家乡。不过这种安排显然差强人意，甚至可以说是很糟糕的解决方案。因为这样会为整个家庭带来很多严重的问题，甚至有可能导致离婚。虽然做出妥协有时候是必要的，但对话高手知道还有更好的解决方案。

对话高手会使用下面介绍的四种方式创建共同目的，即共同目的四步创建法。

1.积极寻找共同目的

和大部分对话技巧一样，你想重新回到对话中时，必须首先做到从“心”审视自我。在这里，你必须同意和对方取得一致。要想成功完成对话，我们必须停止利用沉默或暴力的方式迫使对方接受我们的观点，甚至必须放弃错误的对话，假装和对方具有共同目的（冷静说明自己的看法，直到对方愿意接受）。在审视自我时，我们必须努力维持对话机制，直到找到可满足双方共同目的的解决方案。

要做到这一点并不容易。要想停止争论，我们必须摒弃下列想法：我们的选择绝对是最好的和唯一正确的，如果达不到这个目的我们永远都不会开心。我们必须开放思想，接受这样一个事实，即或许还有第三种选择——一种能让对话双方都满意的选择。

即使在对方想要努力赢得上风的情况下，我们也必须明确说明这一承诺。我们坚信对方表现出沉默或暴力，是因为他们在对话过程中感到气氛不够安全。我们假定只要营造出更多安全感（通过承诺寻找共同目的的方式），对方一定会充满信心，对话一定会富有成效。

因此，下次你陷入思想斗争时，不妨也试试这个简单有效的技巧：暂停讨论充满争议的话题，营造更多安全感。你只要这样说即可：“看起来我们都在向对方强加自己的观点，我保证会继续和你讨论，直到找到咱们都满意的方案。”然后，观察对方的安全感是否有所改善。

2.识别策略背后的目的

想要积极寻找共同目的只是令人激动的第一步，光有这个念头还不够。调整到正确的心态之后，我们还需要改变应对策略。我们要解决的问题是：我们发现对话陷入僵局的原因在于，我们期望实现的是一个目标，而对方希望实现的是另一个目标。我们认为这种矛盾永远无法调和，因为我们总是把期望目标和实际目的等同起来。实际上，期望目标是一种策略，策略带来的结果才是实际目的。换句话说，我们总是把愿望或目的和策略混为一谈，这就是问题所在。

例如，下班回家后我说我想去看电影，你说你想待在家里休息，于是我们便开始争论起来，“看电影”“看电视”“看电影”“看书”……我们认为这个问题无法得到解决，是因为外出和待在家里是水火不容的对立选择。

在这种情况下，我们可以这样打破僵局，试着问对方：“你为什么想这样做？”在本案例中，你可以问：“你为什么想待在家里？”

“因为我不想到处跑，受不了到处是喧闹的人群。”

“就是说你想保持安静，是吗？”

“是的。你为什么想去看电影呢？”

“这样可以暂时放下孩子，和你享受一下二人世界的乐趣。”

在达成共同目的之前，你必须首先了解对方的真正目的是什么。因

此，你应当暂停先前的对话内容（因为它关注的是策略），转而探索策略背后隐藏的目的。

当你成功区分策略和目的之后，新的选择自然就会出现。放松对行动策略的关注，强调你的真正目的，这样可以帮助你拓展思维空间，找到对双方都有利的选择方案。

“好吧，你想享受宁静时光，我想和你躲开孩子们的纠缠。只要找到既能躲开孩子又能让你享受安静时光的选择，我们就皆大欢喜了，是这样吗？”

“那当然，你觉得咱们开车去峡谷看风景怎么样……”

3.开发共同目的

有时候，你发现隐藏在对方行为策略之后的目的时，会意识到原来你们的目的存在相同之处。这时，你只需提出共同策略即可。不过，这种情况并不常见。例如，你发现自己的目的和对方南辕北辙，根本没有一点儿相似性可言，在这种情况下你完全找不到共同目的。这时，你必须积极开发一个共同目的。

要开发共同目的，你应当拓展自己的视野，关注范围更广阔的目的。你应当寻找的是对双方更有意义或回报更大的目标，而不是那些会让你们产生争执的目标。例如，你和妻子在是否接受升迁的问题上虽然

无法取得一致意见，不过你们可以达成协议的是夫妻关系和孩子的需要优先于对职业发展的考虑。通过关注更高层次和更为长期的目标，你可以找到超越短期妥协的新选择。接下来你要做的就是创建共同目的，然后重新返回对话。

4.和对方共同构思新策略

通过寻找共同目的营造安全感之后，现在你可以在更安全的气氛中继续和对方讨论对话内容了。返回对话之后，你应当和对方一起开动脑筋，寻找可以满足双方需求的新策略。如果你们能努力寻找这种新策略，说出内心的真实目的，就不用浪费精力和对方进行毫无意义的争吵了，而是会积极提出对双方都有利的解决方案。

因此，不要急着做出判断，你应当跳出原来的思维圈子寻找新的可能性。例如，有没有办法让你既不用搬家又能实现事业发展目标呢？在这个公司的这个工作是不是唯一令你开心的选择呢？新的工作是否一定要迁居国外呢？搬迁到另一个地方是否同样能让家人满意呢？如果你不愿开动脑筋尝试更多可能性，那肯定无法提出令对话双方都满意的解决方案。如果你愿意朝这个方向努力，必将获得无限的可能。

创建共同目的

总而言之，你感到对方和你的目的不一致时，应当这样做：暂停充满争议的对话内容，关注对方的真正目的是什么，然后努力创建共同目

的。

·积极寻找共同目的——做出单边承诺，表示你愿意继续进行对话，直到找出让双方都满意的解决方案。

“这样行不通，你的团队主张留在这里工作到完成任务，我的团队想先回家，周末再来加班，我们干吗不想想有没有两全其美的方案？”

·识别策略背后的目的——询问对方为什么想要实现所说的目的，分清他们的要求和要求背后的真正目的。

“你们为什么不想周六早上来？我们累个半死，还要担心安全和质量问题。你们为什么想现在加班？”

·开发共同目的——如果明确双方的目的之后仍无法取得一致，那就想办法开发级别更高、更为长远，能够帮助双方避免争执的新目标。

“我不想跟你争个高下，最好能找到让两个团队都感到满意的解决方案。我们以前靠投票或掷硬币做决定，结果失败的一方总是埋怨并憎恶获胜的一方。我更关注的是两个团队对彼此的看法。因此，以后不管做什么，我们都必须保证不会伤害整个团队的合作关系。”

·和对方共同构思新策略——明确共同目的之后，你应当和对方一起寻找对双方都有利的解决方案。

“我们要找到一种方案，这种方案既不会带来安全和质量问题，又能让你的团队成员周六下午参加同事的婚礼。我的团队成员周六上午有一场比赛，你看这样行吗？周六上午和下午前半段你们工作，比赛完之后我们就过来工作。这样我们就能……”

继续前面的案例

结束本章之前，让我们再次回到一开始的案例。伊芳准备继续和约坦展开对话，我们来看看她该怎样做才能在关键对话中营造安全气氛。首先，她使用对比法消除丈夫对其目的的误解。

伊芳：约坦，我想和你谈谈关于亲热的事情。我不想让你尴尬，也不想指责这是你的问题。我很清楚，在这个问题上我也有责任。我的目的是想和你进行讨论，找到对双方都有利的解决办法。

约坦：有什么好谈的？不就是一个有心一个无意嘛，就这么简单。

伊芳：我觉得没这么简单，有时候你的做法让我对你越来越没好感。

约坦：如果你这么想，那干吗要假装配合我呢？

看，问题出现了。当然，我们在此是从伊芳的角度分析对话的，因为她是发起对话的一方。显然，如果约坦能做出积极响应的话，这场对

话会变得顺利很多。但伊芳并不是约坦，这时她该怎么做呢？她应当强调自己内心真正的目的，即找到一种对双方都有利的问题解决方式。因此，她应当忽略对方消极否定的话语，努力关注对话内容背后潜藏的安全问题，即丈夫为什么会在对话过程中退缩不前。显然，这里有两个原因。

·伊芳表达观点的方式让丈夫感觉不爽，以为她要指责自己。

·约坦认为妻子在小题大做、借题发挥，表达对自己的不满。

认识到这一点，伊芳开始道歉，然后利用对比法重建对话安全感。

伊芳：对不起，我说话的方式不对。我没有说我的感受或行为是你造成的，那是我的问题，不是你的问题。但这件事是我们两个人的问题，正是因为我们两个人的做法都有错，所以情况才变得越来越糟糕。至少我觉得我是有责任的。

约坦：你要这么说的话，那我也是有责任的。有时候我生闷气是因为感觉受到了伤害，此外也是想破坏你的感受。对此我也感到很抱歉。

看到其中的变化了吗？当伊芳解决了安全问题，努力关注对话的真正目的时，丈夫便自动回到了对话中。毫无疑问，这种做法要比一味批评指责对方要好得多。

约坦：我不知道这件事该怎么解决。我总是欲望强烈，好像解决方

式只有一个，要么我忍受现状，要么让你违心地做出配合。

现在问题牵扯到共同目的了，约坦认为自己和妻子的目的不一致。在他看来，这个问题根本不可能有让双方都感到满意的解决方案。这时，伊芳既没有妥协让步，也没有固执己见，而是暂停对话，利用四步法创建共同目的。

伊芳：［积极寻找共同目的］不，这不是我的目的。我不希望看到任何让彼此失望的事。我是想找到一种方式，能让我们都感到亲密、彼此重视和互相关爱。

约坦：我也想这样，可是看起来我们实现这些目标的方法完全不同。

（注意观察约坦是如何退出错误做法，回归健康对话的。显然，是安全感，更准确地说是共同目的的建立帮助他做到了这一点。）

伊芳：［识别策略背后的目的］那也不一定，怎样做才能让你感到被爱和受重视呢？

约坦：当你真正想要的时候和你亲热，这样会让我感到被爱和受重视。你呢？

伊芳：你肯为我着想的时候我会感到被爱和受重视。还有，我更喜欢你抱我的感觉，而不是总想着亲热。

约坦：你是说只要和你依偎在一起，你就能感到爱意了吗？

伊芳：是的。只有感觉到你是因为爱我而想亲热时，我才会有兴趣。

约坦：［开发共同目的］看来我们得找到一个能让双方都感到被爱和受重视的相处方式才行，你是这么想的吗？

伊芳：是的，这就是我的目的。

约坦：［和对方共同构思新策略］好吧，你看这样行不行……

说起来容易做起来难

阅读如此复杂的对话会让我们产生两种反应。首先，你会这样想：“哇，原来这些技巧真的有用！”但与此同时你又会产生这样的念头：“真遇到如此棘手的情况，我可没办法保持这么清晰的思路。”

的确，对我们来说把这些技巧联系起来，坐在电脑前把它们变成文字是更容易。但我们想说明的是，这些技巧并不是凭空琢磨出来的，而是通过观察对话高手的行为总结而成的。换句话说，很多人在生活中一直都在应用这些技巧，实际上在顺利的情况下你也能做到。

因此，你完全不必固执地认为，在每次关键对话中必须时刻保持清

晰专业的思考和行动方式，也不要被这种念头吓倒。你只需想想能否在这种情况下让自己更有头绪一些，或是让自己提前做好应对准备。在关键对话开始前，想想哪些技巧能帮助你解决问题。记住，当对话充满风险时，你只需做出一点小小的改善即可取得重大的收获。

最后要注意的是，和大多数复杂问题一样，在关键对话中不必追求十全十美，努力做出改善即可。当肾上腺素开始在体内作祟时，你应当学着放慢对话节奏，利用我们列出的技巧帮助自己解决问题。你可以选择最有帮助的技巧解决当前面对的问题，每次取得一点成功，直至变成对话高手。

杰瑞医生的关键对话经历

周一，一位女士住院接受血管旁路移植术，以修复膝盖下方供血不足的血管。这位患者家在密西西比州，开了两个小时车专程到孟菲斯市来看病。手术当天就做完了，整个过程很顺利，结果也非常理想。第二天，患者发现足部疼痛感消失，她和丈夫都很高兴。

护士长和主治医师商量了一下，认为如果患者状况稳定的话，周四下午就可以出院。随着患者状况逐渐好转，护士长决定安排她周四出院。

周四早上，护士长通知患者丈夫开车来接患者。通知完之后，她发现自己忽略了医生的术后记录，上面是这样写的：患者状况稳定，足部

温暖，脉搏平稳，精神良好，建议周五上午出院。

看到记录之后，护士长四处找主治医师，直到下午才联系上他。听完情况之后，医生语气生冷地说：“出院之前我要查看患者的病情，但明天我才能回来，病人今天不能出院，就这样。”

下午3点，护士长向我求助。我马上打电话给那位医生，先是称赞了手术的成功，然后提出希望能帮着解决关于出院的问题。我向对方解释，患者的家属开了两个小时的车过来，现在病人已经准备好出院了。

我建议医生可以在电话里下医嘱，与此同时由我来办理出院手续。但对方坚持道：“不行，我必须亲眼看到患者，而且要到明天才能回医院。”后来，他的语气开始有些咄咄逼人了：“是不是保险公司让你这么做的？否则你干吗这么催我？”

我马上暂停刚才的话题，利用对比法说明自己的观点：“当然不是，我根本不知道付医疗费的人是谁。这件事和保险公司没有关系，我只是想满足患者和家属的需要。他们非常感谢你，认为你的医术很高超。既然医院通知可以回家，我想如果现在不许她出院肯定会让患者的就医体验大打折扣。”

对方犹豫了一会儿说道：“好吧，我今天赶回医院复查，但最快也要到晚上7点才行。”

达成一致后，我答应向患者转告他是专程赶回医院下医嘱的。那天晚上，这位医生检查完患者之后马上给对方办理了出院手续，避免了一场可能让患者感到不快的经历。

在医疗行业中，关键对话几乎无处不在，它们每时每刻都在我们身边发生着。这次对话之所以能成功，是因为我遵循了两条重要的对话原则：创建互相尊重感和共同目的。

小结——保证安全

暂停对话

当对方出现沉默或暴力应对的情况时，你应当暂停对话，营造安全气氛。安全感一旦恢复，你就可以继续进行对话了。

判断哪种安全因素出现危机

·共同目的——对方是否觉得你在对话过程中关注他们的目的？是否认同你的对话动机？

·互相尊重——在对话过程中，对方是否感到你尊重他们？

在必要时向对方道歉

·当你的做法破坏尊重感时，你应当向对方道歉。

利用对比法消除对方的误解

·当对方误解你的目的或意图时，你应当利用对比法消除误会。先说明你不希望如何，然后说明你想要怎样。

提出共同目的

当和对方的目的不一致时，你应当利用四步法营造共同目的。

·积极寻找共同目的

·识别策略背后的目的

·开发共同目的

·和对方共同构思新策略

第6章　控制想法

如何在愤怒、恐惧或受伤的情况下展开对话

问题不在于你如何玩游戏，而在于游戏如何玩你。

本章要讨论的是如何通过管理情绪的方式控制关键对话。通过对个人感受施加影响，你可以让自己处于更有利的地位，在此基础上成功运用前面讲过的技巧。

真受不了这个人

你是否经常听到人们说：“真受不了这个人！”你自己是否也经常这么说呢？比如，你正舒服地坐在沙发上看电视，这时婆婆走了进来（她和你们一起住）。她看看凌乱的房间，然后开始收拾几分钟前你吃剩的一堆零食。你感到很气愤，她总是自以为是地在你的房间出入，感觉你就是个懒虫。

过了一会儿，丈夫问你为什么黑着脸，你嘟囔道：“还不是你妈！我正好好地看着电视，她进来给我脸色看，我能有好心情吗？说实在的，她能不能别这么干啊？我一周就这一天休息，想放松一下都不行，非要惹我不高兴。”

丈夫皱起了眉头：“是她惹你不高兴，还是你和自己过不去啊？”

这可真是个有意思的问题。

毫无疑问，有一点是可以确定的，不管是谁让你心情不好，有些人的反应方式总是比其他人更激烈，即使面对重复出现的相同问题仍是如此。为什么会这样呢？为什么有的人可以认真倾听令人不悦的观点，有的人听到别人说自己嘴上沾了果酱也会勃然动怒呢？为什么有时候面对别人的指责你会不动声色，有时候路上行人的一个目光却会让你大动肝火呢？

情绪并非无中生有

要回答这些问题，我们首先要做出两个大胆和鲜为人知的声明，然后再进一步说明这些声明背后的逻辑。

声明一：情绪并不是笼罩在你周身的一层薄雾，不是别人强加给你的。不管你多么振振有词地指责别人，实际上其他人是无法让你陷入某种情绪的，是你制造了自己的情绪，是你让自己感到害怕、烦恼或气愤。让你产生情绪的只能而且永远是你自己。

声明二：产生负面情绪后你只有两个选择，要么控制它，要么被它控制。也就是说，在出现强烈情绪时，如果你无法驾驭它，就会成为它

的俘虏。

下面我们来依次说明。

玛利亚的经历

玛利亚是一位文案创意人员，她现在感到很烦恼。事情的经过是这样的，她与同事路易刚刚和老板开完创意审核会议，在会议上两人应当共同演示一起构思的创意。令人气愤的是，玛利亚会间出来休息了一下，路易趁这个工夫自己完成了演示，把两人共同提出的策划说成是自己的功劳。等老板询问玛利亚的意见时，她已经没什么好说的了。

这件事让玛利亚感到既屈辱又愤怒。首先，路易的做法很龌龊，把她的功劳据为己有。其次，整个会议成了路易一个人的表演秀，自己成了无足轻重的人。玛利亚觉得路易是在故意贬低自己的贡献，因为她是整个创意团队中唯一的女性。

玛利亚简直烦透了这套“男性至上”的逻辑，她该怎么办呢？她不想表现得过度敏感，因此大多数情况下她都沉默不语，埋头做自己的工作。不过，有时候她也会对这种不公平现象冷嘲热讽地唠叨几句，以此表明自己的立场。

“你想要那份打印文件是吧，没问题，要不要再给你来一杯咖啡和

一块蛋糕啊？”她翻着白眼扬长而去。

面对玛利亚的风凉话和讥讽，路易感到莫名其妙。他不知道对方为什么气恼，很快对这种自以为是的态度和对自己充满敌意的行为感到讨厌。结果可想而知，两人再次合作时谁都没有好脸色，这样怎么能做好工作呢？

玛利亚为什么会抓狂

对话“低手”往往会陷入与玛利亚相同的陷阱。玛利亚完全没有意识到自己假设的情形有多么危险，她为同事忽略自己感到气恼，决定保持“职业性沉默”。她认为在这种情况下自己的情绪和行为是唯一正确合理的反应，认为每个人在这种情况下都会做出同样的举动。

这就是问题所在。玛利亚认为自己的情绪是唯一正确的应对方式。正是因为她觉得这种情绪既合理又正确，因此不愿尝试改变或是质疑这种情绪。而且在她看来，这种情绪是路易导致的。结果，她的情绪恰恰是其行为（沉默和冷嘲热讽）的原因。由于她无法控制自己的情绪，而是任由情绪笼罩自己，结果导致自己的行为被情绪所控制，和路易的关系变得越来越差。换句话说，对话“低手”总是成为情绪的俘虏，而且自己还毫不知情。

普通对话者会意识到，如果自己无法控制情绪，事情会变得越来越糟。于是，他们努力尝试用其他方式解决问题，假装自己没有情绪化。

他们往往会极力抑制情绪反应，尝试着回到对话框架。至少，他们还有机会解决问题。

然而不幸的是，当这些极力压抑情绪的人在关键对话中遇到无法妥协的问题时，所有郁积在心中的负面感受便会宣泄而出。他们会满面乌云地板着脸或是毫不留情地挖苦对方，让对话陷入停滞的泥潭。或者，如果压抑的是恐惧情绪，他们则会一言不发，拒绝说出内心的真实想法，使对话变得毫无意义。无论是哪种情况，压抑情绪都是非常危险的举动。它们早晚会从你的心底悄无声息地蔓延出来，以极具破坏力的方式体现到对话当中。可以说，这种做法就是隐藏的对话杀手。

对话高手的做法则完全不同。他们既不会成为情绪的俘虏，也不会隐藏或压抑自己的情绪。与此相反，他们会驾驭情绪，成为情绪的主人。也就是说，在出现强烈情绪时，他们会通过认真分析的方式影响和改变自己的情绪。这样做的结果是，他们可以做到选择情绪，进而有机会选择可能带来良好结果的行为方式。

不过，说起来容易做起来难。要想把自己从情绪化的危险状态拉回到正常状态，绝非一日之功。但是，你应当坚信的是，我们不但能够做到这一点，而且必须做到这一点。

那么玛利亚应该从哪里开始呢？为帮助大家重新认识情绪问题，赢得对自我情绪的控制，我们首先要了解情绪到底是怎样产生的。在此我

们设计了一个模型，以便帮助大家认识这个问题。

对玛利亚来说，她虽然感到受到伤害，但又担心如果对路易直言相告，会显得非常情绪化，因此她开始在隐藏感受（逃避）和暗中攻击（掩饰）中摇摆不定。

如图6-1所示，玛利亚的行为源自她自己的感受，她先是产生感受，然后做出行为。这看起来似乎很简单，但问题是什么导致玛利亚出现这些感受呢？

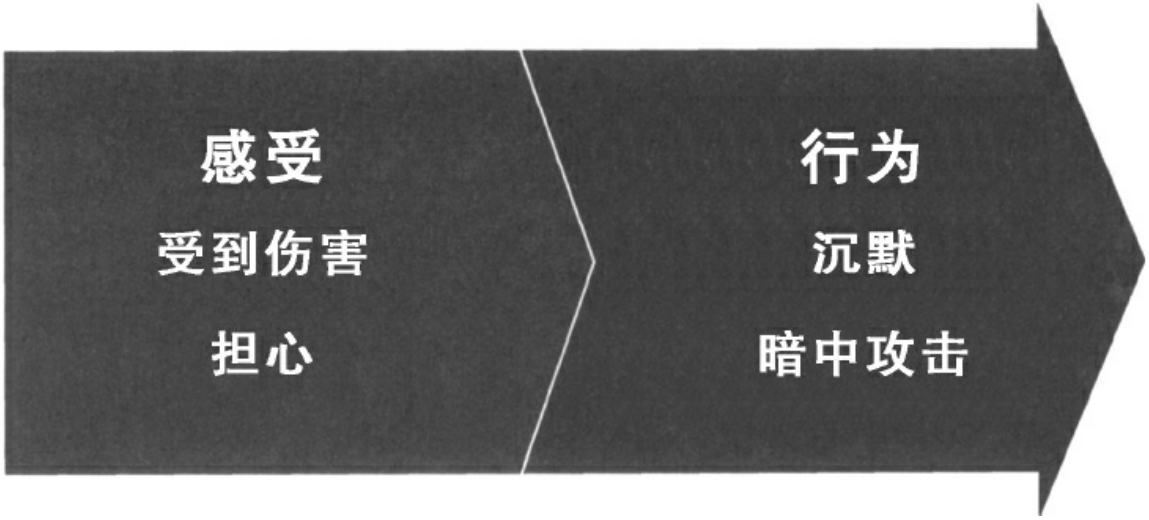


图6-1　情绪如何影响行为

是因为路易的举动吗？和本章开始的那个婆媳案例一样，是不是路易的做法让玛利亚感到愤怒和受伤呢？玛利亚看到路易的所作所为，然后便产生了情绪，接着表现出自己的感受，使用的方式是掩饰和逃避。

所以，我们要问的是，路易的举动和玛利亚的感受之间是怎样联系

起来的？是否存在一个中介环节，可以把别人的行为转变成我们的感受呢？如果不存在的话，那么事实只能是这样的——别人让我们感觉到的是我们自己的行为方式。

感受是由你的想法创造的

事实证明，他人的行为和我们的感受之间的确存在着一个中介环节。这个环节的存在是因为行为本身无法，也不会造成情绪反应。正因为如此，10个人面对完全相同的情况才会有10种不同的情绪反应。例如，在和路易这样的人一起工作时，有些人会觉得是种侮辱，有些人会感到好奇，有些人觉得愤怒，有些人会感到被关心甚至是被照顾。

那么这个中介环节是什么呢？它是这样一种心理状态，在观察到对方的行为之后，产生某种情绪之前，我们在大脑中构思的想法或情节。换句话说，我们会对观察到的事实赋予某种意义，猜测这种行为背后隐藏的动机，即他们为什么会这样做？同时，我们还会加入自己的判断——这种行为是好是坏？然后，在这些想法或情节的基础上，我们的身体开始对情绪做出响应。

如果用图形来体现，整个过程如图6-2所示。我们把这个模型称为行为方式模型，因为它解释了情绪、想法和体验是如何导致我们出现特定行为的。

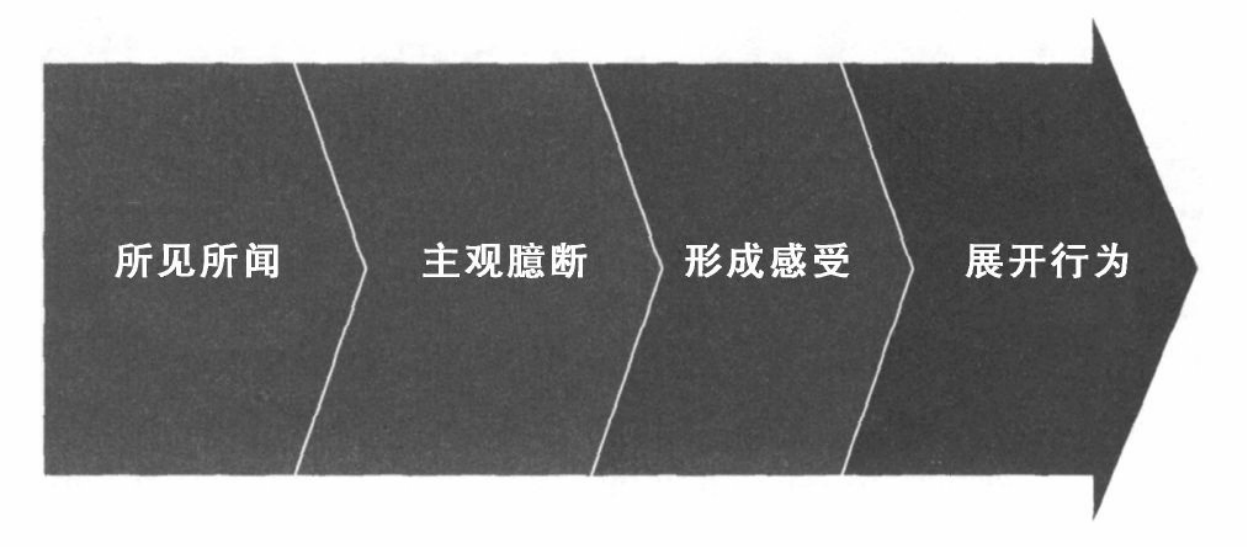


图6-2　行为方式模型

大家会注意到，这个模型中添加了“主观臆断”这个环节。我们首先观察事实，然后在脑中构思情节，接下来才产生感受。虽然这样显得复杂了一点，但好处是为我们解决问题带来了希望。因为有能力主观臆断的是且仅是我们自己，这就表明如果能构思不同的情节，我们就可以控制自己的情绪。如果我们有办法控制内心产生的想法（通过重新思考或重新解读等方式），我们就能管理自己的情绪，进一步掌控整个关键对话的表现。

我们的想法

世事本无好坏，皆因思想使然。

——威廉·莎士比亚

想法是我们判断事物的基础。它是我们对事实做出的解释，说明我们看到和听到的现象，是我们用来说明原因、方式和目的的依据。例如，看到会议上的情形，玛利亚想的是：“路易为什么要这样做？哦，因为他不相信我的沟通能力，认为我是女的，所以大家不愿接受我的观点。”

想法还会帮助我们解释行为方式。例如，“我该怎么判断这些情况呢？这样是好还是不好？路易觉得我能力不足，这样当然不好。”

同样，想法也能说明行为目的。例如，“对此我该怎么办呢？如果挑明问题，他会觉得我爱抱怨、太敏感或是没事找事，还是保持沉默比较好。”

当然，在大脑构思想法或情节时，我们的身体会马上做出相应的感受或情绪反应。这一点并不难理解，毕竟，我们的情绪是和各种判断直接关联的，如对与错、好与坏、善良与自私、公平与不公平，等等。玛利亚的想法产生的是愤怒和失败的感受，这些感受会推动她做出相应的行为，在沉默不语和偶尔的恶意攻击之间摇摆不定（见图6-3）。

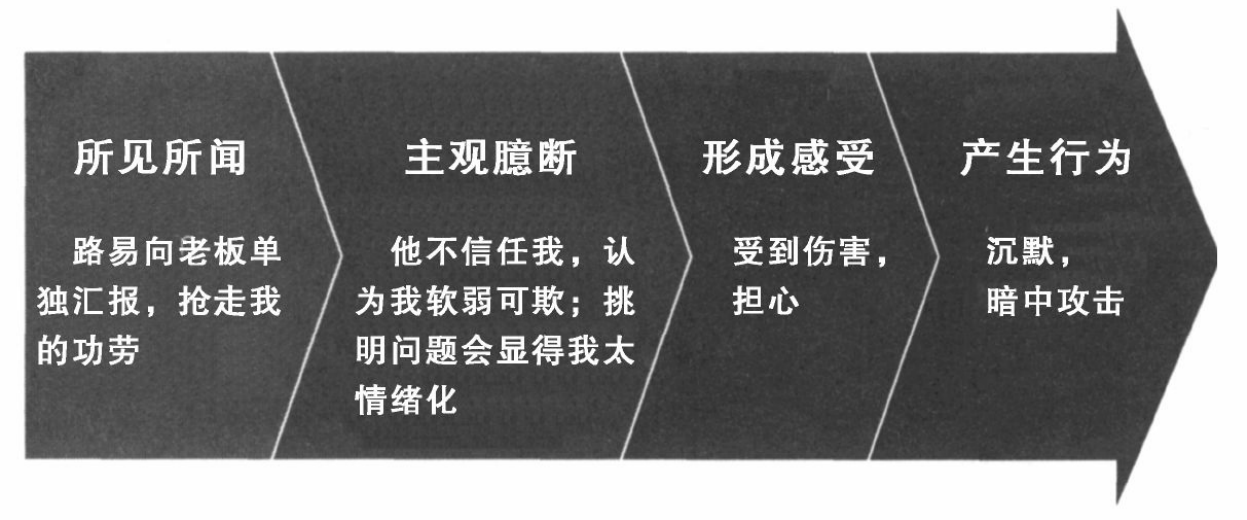


图6-3　玛利亚的行为方式

即使你意识不到这一点，主观臆断还是随时在你的脑中发挥作用。每当我们在培训中说明情绪出现的原因是我们自己的想法而非他人的表现时，总是有人举手反驳道：“我怎么不知道这是自己的想法在作祟？如果在会议上那个家伙嘲笑我，我会感觉很愤怒。这不是说明感受在前，想法在后吗？”

实际上，主观臆断过程转瞬之间即可完成。我们认为情况出现危机时，马上会在大脑中形成想法，速度快得甚至连自己都意识不到发生过这个过程。如果你不相信，不妨问问自己是不是每次遇到别人的嘲笑都会感到愤怒。如果答案是有时愤怒有时并不愤怒，这就说明你的反应并不是条件反射行为，而是在嘲笑行为和你的感受之间有一个控制站，它决定了你做出不同的反应。换句话说，这个中转站就是你的主观臆断过程。你构思了一个想法，尽管你不记得这个转瞬即逝的过程，但却对这

个想法深信不疑。

一系列事实片段的组合会让我们形成无数的想法。这就说明为什么同样的事实会让人产生千百种不同的解释。例如，玛利亚可以认为路易没有意识到她对这个项目的关注，也可以认为路易觉得这件事并不重要，这是他展现价值的方式。或者，她还可以认为路易是在临时抱佛脚，因为他在工作中很少关注项目的每个细节。显然，这些想法都是基于同一个事实产生的，但是却会让玛利亚产生完全不同的情绪感受。

只要控制了想法的构思，我们就可以免受它的影响了。对出色的对话者来说，他们非常善于在关键对话中影响自己的情绪。他们意识到，尽管一开始我们能够控制自己的想法——这一点是确定无疑的（毕竟这些想法是我们自愿形成的），但只要一说出口，这些想法便会反过来控制我们。所以，他们必须首先控制自己的感受，然后才能控制自己的行为方式。这样做的好处是，他们会进一步控制关键对话的结果。

其实我们不必如此麻烦，只需构思不同的想法就能解决这个问题。实际上，在得出不同的想法之前，我们是无法摆脱这个问题的。

如果你想改善关键对话的结果，就要学会改变脑中形成的想法，哪怕是在和对方冲突的过程中也要这样做。

控制想法的技巧

要想形成不同的想法，最有效的方法是什么？对话高手的做法是，想办法放慢节奏，然后控制自己的行为方式。具体做法如下所示。

行为方式回顾

要想放缓转瞬即逝的主观臆断过程，避免随之出现的激动行为，你应当沿着行为方式模型一级一级地向前反推。这个过程需要费点儿脑力，首先你应当停止当前的做法，然后分析自己为什么这么做。整个反推过程如下所示。

·［行为］关注你的行为表现，询问：

我是否表现出沉默或暴力应对的方式？

·［感受］确定行为背后的感受，询问：

是什么情绪导致我做出这种行为？

·［想法］分析感受背后的想法，询问：

产生这种情绪的想法是什么？

·［见闻］寻找想法背后的事实，询问：

这种想法的形成有何依据？

通过这个反推过程，你会让自己置身于思考和质疑活动中，进而改

变其中的一个或多个因素。

1.关注你的行为表现

我们为什么要反推自己的行为原因呢？显然，如果你时刻不停地回顾自己的行为，寻找其中潜藏的动机和目的，恐怕永远也无法完成对话了，因为你会陷入分析瘫痪无法自拔。

实际上，你根本不必一直这样做。如果你学会关注（如第4章所述），意识到自己正在采用沉默或暴力的方式应对对方，就能及时停止错误行为，寻找解决办法。

但是，光留意问题还不够，你必须诚实地审视自己的行为。如果你告诉自己暴力应对是因为“对方咎由自取”，那你肯定不会考虑改变这种做法。如果你的脑子里蹦出来的第一个念头是“是他们先招惹我的”，或是认为自己的举动很合理，你也不会产生改变问题的动力。在这种情况下，你非但不会停下来审视自己的错误之处，反而会积极地为这种行为寻找借口。

因此，当错误的想法迫使你采取沉默或暴力应对方式时，你应当停下脚步，想想别人是怎么看待你的行为的。比如，如果《60分钟》节目把你的行为拍摄下来在电视上播放，别人会怎么看你的表现？

对关键对话高手来说，他们不但善于关注什么情况下自己会陷入错

误的应对方式，而且会积极主动地承认这一点。他们绝不会沉迷于自我怀疑的泥潭，而是努力发现问题，纠正错误行为。因此，当他们意识到对话陷入僵局时，他们会马上审视自己的行为原因。

2.确定行为背后的感受

在回顾自己的行为原因时，对话高手会马上从审视错误行为转移到探索潜在感受。乍一看这个做法很简单，你对自己说：“我这样做是因为我感觉很愤怒。”瞧，这不是很容易的事吗？

其实不然，发现隐藏在行为背后的情绪要比你想象的难得多。实际上，很多人根本对情绪一无所知。当你询问他们的感受时，他们只会用“糟糕”“生气”或“害怕”等字眼形容。如果这些表达做出了准确的描述还好，可大多数情况下并不是这样。例如，人们说自己感到气愤，可实际上他们的真正感受是尴尬外加几分诧异；遇到侵犯时人们说自己感到伤心难过，可实际上他们感受到的是受到羞辱和欺骗。

有人说生活又不是单词比赛，搞那么多不同的表达有用吗？这样想可就大错特错了，因为准确表达的确非常有用。了解真实感受可以帮助你更准确地了解问题出现的经过和原因。比如，如果你承认自己的真实感受是尴尬和诧异，而不是简单的“气愤”，这样肯定能更好地理解你在脑中形成了怎样的主观臆断。

那么你呢？在出现强烈情绪时，你会停下来首先考虑一下自己的感

受吗？如果答案是肯定的，你是使用丰富的词汇，还是用模棱两可的“心烦”或“恼怒”来描述感受呢？其次，你会开诚布公地和他人谈论你的感受吗？你愿意和好友谈论心中的问题吗？最后，在这样做时，你使用的描述词汇是否真实准确呢？

毫无疑问，了解自己的感受至关重要，要做到这一点，你应当学会用更准确的词汇来形容情绪感受。

3.分析感受背后的想法

质疑你的感受和想法。确定真实感受之后，你应当停下来问自己这样一个问题：这种感受是否正确？也就是说，你主观臆断的想法是否正确？其中的道理很简单，感受源自想法，而想法是我们的大脑进行思维的产物。

要想控制自己的感受，第一步是破除这样一个错误观点，即我们产生的是唯一正确的感受。这是最难的一步，但也是最重要的一步。只有通过质疑感受，我们才能做到质疑想法。我们拒绝相信不假思索的想法是正确的想法，并敢于质疑自己的情绪（情绪是真实的）以及情绪背后的想法（想法可能只是对事实诸多判断中的一种）是否准确。

例如，玛利亚的想法中有何事实？她看到路易独自完成了演示汇报，听到老板和路易单独讨论项目创意，这些便是玛利亚出现最终行为的源头。

不要把想法和事实混为一谈。有时候，无法质疑自己的想法是因为你把它当作不可改变的事实。在形成想法的转瞬之间，由于对这个过程太过关注，你会误以为自己的想法便是事实情况。虽然看起来和事实差不多，但想法毕竟不是事实，这样做等于混淆了主观结论和客观条件。例如，为探索想法背后的事实，玛利亚可能会说："路易就是个大男子主义白痴，这就是事实，不信你去问问大家他是怎么对待我的！"

"大男子主义白痴"显然并非事实，它只是玛利亚根据自己的见闻主观臆断的想法，而这些所见所闻其实可以有多种不同的解读。如前所述，对于玛利亚和路易的互动事实，每个人都会得出完全不同的结论。所以说，事实是一成不变的，而观察者的想法却是千变万化的。

4.寻找想法背后的事实

通过关注行为把事实和想法区分开来。要想区分两者，我们必须分析感受的真正源头。你可以用一个很简单的标准来测试想法是否准确：我所说的事实有没有可以看到或听到的东西作为依据？它是不是确实出现过的行为？

例如，在玛利亚的案例中，实际上路易"完成了95%的演示，几乎回答了所有问题"，这是准确、客观和不容置疑的，是每个与会者观察到的相同的事实。但是，玛利亚所说的"他不信任我"只是一个判断，并非事实情况。这句话只能说明她的看法，但并不是每个人都这样想。因

此，判断是充满主观性的，它不能代替客观事实。

通过关注那些“过激”措辞来审视自己的想法。为避免混淆想法和事实，留心过激的措辞是一个很好的办法。例如，在评估事实时你会说：“她朝我瞪眼”或是“他挖苦我”。在这里，“瞪眼”和“挖苦”就属于“过激”措辞。因为它们带有判断和归因的性质，会直接引发强烈的情绪。显然，这些措辞只是你的想法而非事实。实际上，“她紧闭眼睛，一言不发”和“她朝我瞪眼”完全不同。在玛利亚的案例中，她认为路易喜欢自我表现，不尊重她的感受，但如果关注路易的行为的话（他不停讲述，和老板一对一沟通），我们会发现这些事实会让人们做出各种解读。例如，路易这样做或许是因为紧张、过于专注或是缺乏自信。

5.留意三种常见的“小聪明”

随着时间和经验的积累，通过了解对方为什么会做出特定的行为（当然也包括了解我们自己的行为原因），我们会慢慢地善于总结各种行为产生的原因。这时会出现两种情况，要么我们的想法完全正确，推动我们朝健康的方向前进；要么这些想法不够准确，但却能合理说明当前的行为，让我们感到理直气壮，觉得没必要做出改变。

显然，第二种想法肯定会给我们带来麻烦。例如，我们表现出了沉默或暴力应对的错误做法，但经过分析得出的却是似是而非的合理结论。“我是对他大喊大叫了，你怎么不看看他都做了些什么？简直是咎

由自取！”“嘿，别用那种眼神看我，我也是迫不得已。”对于这些富有想象力的自我辩护，我们称其为“小聪明”。因为这些想法能让我们心安理得地面对自己的错误行为。更糟糕的是，当我们的错误行为会带来可怕结果时，这些想法仍会让我们自我感觉良好。

在为错误行为辩护或是面对严重后果摆脱干系时，我们经常使用三种方式进行主观臆断。了解这三种方式可以帮助我们找到应对措施，控制自己的情绪。否则，我们就会成为情绪的俘虏，失去把握关键对话的机会。

（1）受害者想法——“这可不是我的错！”

第一种小聪明是受害者想法。顾名思义，这种想法会把我们变成无辜的受害者。可以说，此类想法基本上都是这个模式：对方是邪恶的、错误的、愚蠢的，自己是善良的、正确的、聪明的。总之，别人总是做出错误或愚蠢的举动，结果让我们成为代罪羔羊。

无辜的受害者这种概念不是没有，如走在大街上，突然有人拿枪指着你的脑门。如果发生这种情况，那就是悲惨的事实而不是虚构的想法，这时你才是受害者。

可是，带有欺骗色彩的故事就不是那么回事了。在大多数关键对话中，当你提出受害者想法时，目的是要掩饰自己在问题中的责任。利用这种方式，你可以明智地避开自己的做法（或是不作为）造成的问题。

例如，上周老板解除了你对某个大项目的负责权，这让你感到很郁闷，四处抱怨自己得到的不公正待遇。当然，你隐瞒了这个重要项目工期拖延的事实，让老板深陷危机，这也正是他把你打入冷宫的原因。关于这一点你可没对别人说起，是啊，老板让你觉得不爽。

为了突出受害者想法，你完全忽略了对自己不利的事实，只描述那些高尚的动机："工期拖延是因为我对质量精益求精，高标准严要求。"然后，你开始埋怨老板只会赏恶罚善："他根本不懂得欣赏像我这样对细节一丝不苟的人才！"（这句冠冕堂皇的话简直可以让你从受害者升级为殉道者了，真是让人听得义愤填膺！）

（2）大反派想法——"这都是你造成的！"

在虚构这种想法时，我们会把理智而正常的人变成十恶不赦的坏蛋。我们把问题归咎于对方的邪恶目的，然后"正义凛然"地告诉每一个人，仿佛自己就是救世主一样。

例如，我们会把高度关注质量问题的上司称为控制狂；当配偶抱怨我们说话不算数时，我们会说他们顽固不化。

在受害者想法中，我们会夸大自己的无辜；在大反派想法中，我们会过度强调对方的错误或愚蠢之处。我们的目光只盯着他们最邪恶的动机和最差劲的能力表现，完全忽略他们身上任何善良中立的意图和突出的表现。在虚构这种想法时，给对方贴标签是最常用的方法。例

如，“不是吧，那个蠢蛋竟然又给我残次的物料！”给对方贴上带有某种“特色”的标签，我们便心安理得地认为自己打交道的对象是个愚蠢十足的家伙，而不是具有复杂心理情感的正常人。

虚构这种想法不但能让我们堂而皇之地指责问题是对方造成的，而且能让我们有充分的理由对这些“坏蛋”为所欲为。可不是嘛，既然对方是“傻瓜蠢蛋”，羞辱谩骂他们不是很自然的事情吗？如果他们是具有正常思维能力和心理感受能力的人，我们肯定要小心谨慎地应对了。只要有了这种想法，我们就无法实现真正的目的，只能在错误的行为中挣扎了。道理很简单，我们会对自己说：“对话失败是我的错吗？也不看看对方都是些什么货色！”

注意双重标准。其实，受害者和大反派想法的本质是对事实极不公平的歪曲，出现这些想法表明我们在情绪失控时对对话双方做出了双重标准的判断。当自己犯错时，我们会炮制受害者想法，表明自己的意图是单纯善良的，顶多是好心办坏事而已。例如，“我是回家晚了，也没给你打电话，可我不能让公司失望啊！”与此相反，当对方伤害了我们或是给我们制造了麻烦时，我们会抛出大反派想法，虚构他们的邪恶目的，夸大他们的错误表现。例如，“你怎么这么粗心！你可以给我打个电话说一声晚回家嘛。”

（3）无助者想法——“这事我也没办法！”

最后一种错误想法是无助者想法。这种想法的特征是，我们总是认为自己无力做出任何积极努力或表现得有所帮助。对于在对话中遇到的问题，我们认为根本没有富有建设性的解决方式，以此当作自己不愿作为的借口。例如，我们会说：“别对儿子大喊大叫，他根本不听你的！”“跟老板说也是白说，他肯定听不进去，所以我才不去干那种傻事！”如果说受害者和大反派想法是在为我们做过的事寻找借口，那无助者想法可以说是在为我们消极面对问题的行为寻找借口。

当我们把对方的行为视为习以为常和难以改变的习性时，无助者想法很容易就会出现。例如，当我们认为某个同事是“控制狂”时（大反派想法），我们便不愿和对方沟通了。毕竟，这种人从来都不接受别人的建议（无助者想法）。因此，不管怎么做我们都改变不了这个事实。

不难看出，这种想法通常源自大反派想法，它的负面影响和“傻瓜式选择”差不多。有了这种想法，我们往往认为，坦诚相告会破坏人际关系，因此还不如保持沉默、得过且过。

（4）为什么会产生这些错误想法

当然，这些想法背后肯定存在着某种理由。我们绝不会无缘无故地产生离谱的念头，这些想法可满足三个重要的目的。

它们符合实际情况。有时候我们虚构的这些想法是准确的，对方的确给我们带来了伤害，我们的确是无辜的受害者，或是我们的确无力改

变问题的现状。可以说，这些情况确实会发生，虽然并不常见，但还是会出现。

它们能让我们摆脱困境。通常情况下，我们需要逃避责任的借口时，往往不再寻找问题的合理解释，而是采用这些小聪明式想法。因为在这些问题中，我们也存在部分责任。对方不一定完全邪恶、错误，我们也不一定完全善良、正确，事实是双方都有责任，共同造成了问题的出现。但是，如果能把对方描述成错误的，把自己描述成正确的，那我们就能轻松摆脱困境。而且，把对方描述成怪物之后，我们便可以心安理得地对他们进行羞辱和谩骂。

它们能为我们的言行不一提供借口。现在，我们已经很清楚了，这些想法并不能解决问题，只会给我们带来麻烦。可既然如此，我们为什么还要耍这些小聪明呢？

这些错误想法的产生通常源自我们言行不一的举止。不管你是否承认，我们的很多做法往往是不假思索的，除非遇到必须说明理由的情况，否则我们从来不主动寻找自己行为背后的想法。[1]

当我们故意做出自己认为不正确的行为时，这种表现即言行不一。做出这种表现之后，我们只有两种选择，一是坦率承认错误，二是百般寻找借口。如果我们不愿承认错误，就必然会想办法证明自己的行为是合理的。这时，我们就开始耍小聪明了。

例如，你正在长长的车流中痛苦煎熬，很多车都试图并线到你的车道，其中有辆车离你很近，突然加速要插到你的前面。在这种情况下你想到的应当是让对方一下，毕竟，遇到类似情况时你肯定也希望对方这么做。但是你并没有这样做，而是下意识地加速，堵上了前面的空间。接下来会怎样呢？你开始这样想这件事："嘿！别想超我的车，你这'白痴'！我都排了这么久的队了，再说，我还有个重要的约会要赶时间呢。"

这么一来，你便成了无辜的受害者，对方成了令人讨厌的坏蛋。在这种想法的影响下，你开始心安理得地认为不让对方的做法是正确的，开始为自己该做而未做的事寻找借口。当然，恐怕你未曾想到的是，此时对方心里也是一样的想法："这个'混球'！竟然不让我插队！"

再来看一个和关键对话更相关的例子。你的妻子有个让人讨厌的习惯，虽然不是什么大问题，但你觉得应该指出来。可是你并没有这样做，而是通过生闷气、翻白眼等间接的方式暗示对方。可惜的是，妻子没有意识到你的种种暗示，依旧我行我素。于是，你的郁闷开始变成愤恨了。对于妻子如此愚钝，连这么明显的暗示都看不出来，你感到非常厌恶。可是，你还是觉得这件事不必提起，哪个人会像她这样脑子缺根筋，这点小事还用明说？简直是个人都明白怎么回事嘛！从此之后，你开始用各种风凉话讥笑对方，直到无足轻重的小事升级为一场严重的冲突。

在这两个案例中，你应当留意事件出现的先后顺序。对于想法和言行不一的行为，两者孰先孰后？你是先认为那位司机自私，然后才决定不让他插队的吗？当然不是，在你为自己的自私行为寻找借口之前，你根本没有理由认为对方是自私的。也就是说，在没有意识到一件事该做而未做之前，你是不会在大脑中虚构这些小聪明式想法的。同样，在你做出错误行为之前，妻子令人讨厌的习惯也不是让你产生愤恨感的原因。你之所以气恼，是因为自己的言行不一。只有利用小聪明式的想法，才能让你为自己的粗鲁表现找到借口。

其实，言行不一的行为经常都是小事，小到甚至会让我们意识不到自己在为它们寻找借口。像这样的情况还包括下列普遍行为。

·你觉得应该帮助某人却没有帮。

·你觉得应该道歉却没有道歉。

·你觉得应该熬夜完成任务，但却提前回家了。

·你在该说“不”的时候没有说，然后期望别人不会检查你是否实现了承诺。

·你觉得应该和某人谈谈需要关注的问题却没有谈。

·你没有完成分内的任务，觉得应该主动承认，但看到其他人都闭口不言，于是也保持沉默。

·你觉得应该认真倾听别人的看法，但总是表现出抵触情绪。

·你发现某人的方案存在问题，觉得应该指出却没有这样做。

·你没有及时完成任务，觉得应该告诉其他人却没有告诉。

·你知道同事需要自己手中的资料，但没有向对方提供。

显然，诸如此类的言行不一都会导致我们去寻找小聪明。我们不肯承认自己的错误时，便会固执地认为问题是对方引起的，我们是无辜的，事情根本没办法解决，而不是关注自己的所作所为。我们想要寻找借口而不是解决问题时，便会在大脑中虚构错误的想法。毫无疑问，寻找借口绝不是我们的真正目的，但为了掩饰错误我们会表现得这样做很正当。

了解了这个事实，我们来看看该怎样消除这些错误想法。这是本章介绍的最后一个对话技巧。

改变主观臆断

了解到在自己的脑子里形成的错误想法之后，我们要学习的是该怎样消除这些想法。意识到自己正在为错误行为寻找借口时，对话高手会暂停交流，努力改变错误想法，构思正确想法。所谓正确想法，指的是那些可以引导积极情绪的想法，因为只有积极的情绪才能导致对话等健康的应对方式。

那么怎样才能把错误想法变成正确想法呢？你应当改变主观臆断，因为错误想法有一个共同之处，即缺乏完整性。错误想法会忽略关于自我、他人以及我们的人际关系等方面的关键信息。只有把这些重要的信息综合起来，我们才能把错误想法变成正确想法。

要想弥补错误想法中遗漏的细节，最好的方式是什么呢？很简单，把受害者变成参与者，把大反派变成正常人，把无助者变成行动者，具体方式如下所示。

把受害者变成参与者。如果发现你在对话中把自己描述成无辜的受害者，你可以问自己一个问题。

·我是否故意忽略自己在这个问题中的责任？

这个问题可以帮助你面对事实，让你意识到或许自己也是问题出现的一部分原因。换句话说，你并不是事件的受害者，而是问题的参与者。当然，这么说并不表示你一定怀有险恶的行为动机，或许你的错误只是一种无心之失。但不管怎样说，你多少还是有责任的。

例如，你的同事总是把难做和无聊的任务丢给你去做，你经常向亲友抱怨自己在工作中被人利用。但是，你没有提到的事实是，每次老板夸你勇于承担重任时你都乐得合不拢嘴。你对同事什么都没提起，最多只是暗示过几次。

要想改变错误想法，第一步是在你的描述中添加重要的事实。通过分析自己的责任，你可以意识到你对问题的认识有多偏颇，意识到自己是如何忽略自身错误，夸大对方错误的。

把大反派变成正常人。如果发现你在对话中把对方视为险恶小人，对他们肆意诽谤，你应当问自己一个问题。

·一个理智而正常的人为什么会这样做？

这个问题可以帮助我们把对方视为充满人性的人。在寻找这个问题的各种答案时，我们的负面情绪会逐渐淡化，以同情感取代苛刻的负面评价。回想我们粗暴对待他人的方式，我们的个人责任感会逐渐升华，摒弃浅薄的自我辩白。

例如，平日里总是逃避困难工作的同事，最近表示不忍心看到你一个人忙个半死。昨天当你正在为一项紧迫任务忙碌时，她积极伸出援手帮助你完成了工作。这个举动让你满腹狐疑，认为她这样做是想让你下不来台。你暗自想：“她只是为了标榜自己，让我丢脸才假装帮忙呢！”瞧，这就是你脑子里蹦出来的最初想法。

但是，如果你的同事是位理智而正常的人呢？如果她的确毫无自私的目的，只是想帮你一把呢？你对她的恶意中伤是不是太草率了呢？这样做岂不是要承担可能伤害人际关系的风险吗？如果你对她做出严厉的指责，但事后发现自己冤枉了好人，该如何收场呢？

询问这样一个问题，并不是要为对方的错误行为寻找借口。如果他们的确有错，我们可以以后找机会解决。学会把对方当作正常人对待，目的是改变我们自己的错误想法和情绪。这样做可以让我们从各种可能的角度去理解对方的行为原因，是一种有效的自我调节情绪方式。

实际上，随着经验的积累和技巧应用的成熟，我们慢慢地会越来越不关注对方的行为目的，不再沉浸于寻找对方邪恶动机的徒劳游戏，而是关注其行为会对我们造成的影响。值得欣慰的是，当我们学会思考其他目的时，结果不但会消除自己的激烈情绪，而且能让我们彻底放松地投入对话。只有这样，我们才能发现对方的真正目的。

把无助者变成行动者。如果你发现自己总是在对话中抱怨无力改变事实，你可以通过反思初始目的的方式改变错误想法。你可以问自己以下问题。

·我的真实目的是什么？我希望为自己、他人、我们的关系实现什么目的？

明白了这个问题，你就能消除“傻瓜式选择”，正是这种选择让你陷入要么沉默，要么暴力的无助情绪。为此，应当进一步问自己以下问题。

·要想实现这些目的，现在我该怎么做？

例如，你发现自己正在攻击同事没有在棘手的工作中积极投入的做法，你的强烈情绪和突然发作让对方感到很吃惊，一动不动地愣在那里。当然，你并不相信这种表象，坚信她是故意逃避困难任务，认为无论怎么暗示她也不会做出改变。

你对自己说：“我也是身不由己，我不想发火，但不这样做也没办法。”当你这样想时，就已经偏离对话的真正目的了，即分担工作任务以及和对方形成良好的人际关系。这时，你只能做出偏激的“傻瓜式选择”：“与其自己丢脸，还不如让对方丢脸。”

你该怎么办呢？你应当公开、诚恳、有效地和对方讨论问题，而不是肆意抨击对方，为自己寻找借口。当你不再把自己视为无助者时，就可以积极承担对话责任，而不是一味抱怨问题了。

案例回顾

下面我们回到玛利亚的案例中，看看这些技巧是如何运用的。假设她对行为方式进行了回顾，发现了事实和想法之间的区别。这样能够帮助她意识到，自己以前形成的想法是不完整的、自我防御的和伤害他人的。同样，三种“小聪明”式想法也不能解决问题。现在，她准备改变主观臆断，建立全新的想法。为此，她询问自己以下问题。

·我是否故意忽略自己在这个问题中的责任？

“发现路易独自向老板汇报工作时，我觉得应该问他为什么这样做。如果我这么问了，就能和他展开对话，帮助我们更好地合作。但是我没有问，随着愤怒情绪的增长，对这个问题我越来越不关注了。”

·一个理智而正常的人为什么会像路易这样做？

“他的确很关心如何提出高质量的创意，或许他只是没有注意到，其实我和他一样希望这个项目取得成功。”

·我的真实目的是什么？

“我希望和路易形成彼此尊重的合作关系，希望我的工作表现能得到承认。”

·要想实现这些目的，现在我该怎么做？

“我要和路易约个时间好好谈谈，探讨一下该怎样合作。”

当不再主观臆断时，我们便会从不健康的情绪困扰中得到解放。更重要的是，随着情绪得到控制，我们会返回到对话中来。此时，我们已经从情绪的俘虏变成了情绪的主人。

玛利亚后来是怎么做的呢？她和路易进行了一次交谈。在准备对话的时候，她不再接受那些丑恶和不完整的想法，大胆承认自己在问题中的责任，以开放的心态和对方交流。或许，路易的做法并不是想让她难

堪或是显得她能力不足。

双方坐定之后，玛利亚开始试探性地描述自己观察到的事实（具体做法我们将在下一章讨论）。幸运的是，她不但控制住了自己的想法，而且很清楚该如何表达。在这次健康的对话中，路易为自己的做法向玛利亚道歉。他解释说是想就演示方案中一些有争议的地方和老板先行讨论一下，但后来才意识到在玛利亚不在的情况下这样做的确不合适。此外，他还为主导整个演示活动这件事道了歉。通过这次对话，玛利亚得知原来路易在紧张的情况下话比较多。路易建议以后出现这种情况，两人可以分别承担半场演示工作，这样他就不会抢占玛利亚的表现机会了。最后，两个人的对话顺利结束。双方都了解了彼此的观点，路易承诺以后会在工作中表现得更加敏感一些。

凯西的关键对话经历

我的第一任丈夫是个虐待狂，很不幸，我们的三个孩子就是在这种极端暴力的环境中长大的。虽然孩子们没有看到我遭受身体上的虐待，但我经历的情绪和精神虐待却给他们留下了难以磨灭的印象。

经过16年的挣扎和8次离家出走，我终于获得了自由。虽然身体上的伤口容易愈合，但这种虐待给我和孩子们造成的长期精神影响至今都无法消除。

在出现激烈情绪时，我会陷入沉默或是故意挖苦对方。由于多年深

受不健康对话的影响，我的孩子们（已经成年）也开始表现出他们在童年时代看到的错误行为方式。他们非常不尊重人，希望我在对话中继续以前逆来顺受的应对方式。

通过学习和使用关键对话和关键冲突技巧，我惊奇地发现自己不但能控制那些会让我故态复萌的错误想法，而且可以在日常对话和决策中减少压力，不断获得信心。

最近，我开始利用这些技巧和女儿进行交流，希望增强她在对话中的安全感。由于滥用毒品，我的女儿失去了孩子的监护权。在以前的对话中，每当她表现出她父亲的火爆脾气时，我都会陷入沉默。但是现在，我想帮助她重新获得照顾自己的能力，以便有一天孩子能再次回到她的怀抱。

我的目标是成为女儿的朋友，和她真诚坦率地交流，而不是让她感觉受到威胁。通过观察身体语言，我不断营造安全氛围，鼓励她说出内心的想法。当她表现出受挫感时，我会马上停下来，告诉她我永远会支持她。

在对话中，我经常使用这样的对比表达：“我知道这样做很难。我不想让你生气，只想确认我们能充分考虑要面对的每一件事情。”接下来，我会询问能否和她讨论棘手的话题。如果她愿意，我们就继续；如果不愿意，我会向她道歉，然后问她下次什么时候再做交流。

我发现，试探性陈述也非常有效。现在，我不会说：“你是在生我的气吗？我做错了什么？”而是，“我觉得你好像对我有些不满意，是不是我做了什么让你生气的事？”这样一来，她就能敞开心扉和我讨论问题了。

过去，每次和女儿见面的头几分钟很难挨，气氛非常压抑。我必须不停地和以前要么沉默要么爱挖苦对方的错误行为做斗争。我很害怕开口，因为无论我说什么，总是会让女儿生气。

现在，我已经能够控制自己的情绪，重新构思脑中的想法了，彻底改变了认为无法和女儿进行关键对话的心理。我能够自信地和她探讨问题，因为我知道自己的目的是好的，知道她自己也想振作起来。现在，我们已经可以进行较长时间的交谈了，而且每次交谈结束时女儿也不再发脾气了。这真是一个令人欣喜的奇妙变化，它让我看到了未来的希望。

小结——控制想法

如果强烈情绪让你在对话中陷入沉默或暴力，试试下面的方法。

行为方式回顾

关注你的行为表现。如果发现自己正在远离对话，问问自己在做什么。

·我是否陷入了沉默或暴力应对方式？

确定行为背后的感受。学会准确识别行为背后的情绪。

·导致这种行为的情绪感受是什么？

分析感受背后的想法。学会质疑你的结论，寻找感受背后其他的可能解释。

·造成这种情绪出现的想法是什么？

寻找想法背后的事实。回到事实本身，放弃绝对表达，区别客观事实和主观想法。

·形成这种想法的事实依据是什么？

注意似是而非的“小聪明”式想法。尤其是受害者想法、大反派想法和无助者想法。

改变主观臆断

你应当询问自己以下问题。

·我是否故意忽略自己在这个问题中的责任？

·一个理智而正常的人为什么会这样做？

·我的真实目的是什么？

·要想实现这些目的，现在我该怎么做？

第7章　陈述观点

如何循循善诱而非独断专行

在有人称其直言不讳时反问：“还有人比我更直言不讳吗？”

——多罗西·帕克

到现在为止，我们已经准备好应对和掌握关键对话了。我们学过的内容包括：首先认真审视自我，密切关注关键对话（特别是当对方感到失去安全感时），在必要的时候恢复安全气氛，还有就是千万不要为自己的情绪寻找错误的借口。

可以说，我们已经准备好了，可以开口表达自己的看法了，接下来该怎么做呢？

大多数情况下，我们会用最常见的方式和他人展开对话。比如说，“嗨，你的孩子最近怎么样？工作还顺利吗？”瞧！还有什么比这更简单的吗？我们只要把单词组成适合对话场景的句子就行了。当然，这只是“大多数情况”。

当对话结果充满风险，对话双方情绪激烈时，情况就大不一样了，我们发现往往自己一开口就会出错。实际上，如前所述，对话内容越是

关键和重要，我们做出正确表现的可能性反而越小。更准确地说，在这种情况下，我们在表达个人观点这方面表现得非常糟糕。

为了改变这种情况，提高自己的表达技巧，我们将会探讨两种充满挑战的对话情形。首先，我们来看看如何利用五种技巧表达令人不快的内容。其次，我们要用这些技巧解决另外一种问题，即当我们坚信自己正确，以致会在观点上压制对方时，我们该怎样正确表达自己的看法。

分享争议性观点

当我们想要表达的内容非常敏感、令人不快或是充满争议时，向对方传达观点就会变得困难重重。例如，“很抱歉，玛塔，大家就是不喜欢跟你合作。我们已经把你调离特别项目组了。”

说明公司项目进展不顺是一回事，但对某人说他们招人讨厌就完全是另外一回事了。当对话内容从针对事变成针对人时，问题总是会变得非常棘手。毋庸置疑的是，在谈论此类问题时，有些人的表现就是比其他人要好。

在和他人讨论敏感问题时，对话“低手”的表现通常有两种：一是自顾自说，根本不顾他人的感受；二是完全沉默，让对话失去意义。前者的表现通常是，“我知道你不喜欢听，但总有人要面对问题……”（典型的“傻瓜式选择”）；后者的表现更简单，他们像哑巴一样默不作声。

恐惧感会轻易摧毁健康的人际关系。对普通对话者来说，他们会说出内心的一些想法，但考虑到自己的观点可能会伤害他人，他们往往做不到直言不讳。换句话说，他们的确是在交流观点，但问题是经常会掩饰情况的严重性。

对话高手不会这样做，他们不但完全说出内心的想法，而且会维持对话安全感，让对方认真倾听自己的看法并做出积极回应。他们既能做到坦诚直率，又能做到尊重对方。

维持安全感

如果坦诚相对可能冒犯对方时，为了说出内心真实的想法，我们必须想办法维持安全感。这种情况就好像我们既要痛打别人，又对自己说不要伤害对方一样，我们怎样才能既直言不讳又不会伤害对方的自尊呢？其实，只要你准确地掌握自信、谦逊和技巧这三个方面的火候，这个问题便可迎刃而解。

自信。很多人都无法应对内容敏感的对话，至少无法和正确的人展开此类关键对话。例如，你的同事布莱恩晚上回到家，和妻子谈起上司费南多对其肆意刁难的情形。中午在公司吃饭的时候，他和同事也说了同样的事情。现在，每个人都知道这件事了，当然只有一个人例外，即布莱恩的上司费南多。

对话高手肯定不会这样，他们拥有足够的自信，可以和任何需要讨论问题的人谈论任何需要解决的问题。他们很自信能让对方倾听自己的观点，也很自信能以坦诚的方式沟通，不会让对方受到伤害或冒犯。

谦逊。自信并不等于狂傲或自大。对话高手既对自己要表达的观点感到自信，同时又会意识到对方的看法也是有价值的。他们的谦逊之处在于，他们能意识到自己并不是真理的拥有者，无须时刻证明自己的正确。他们的观点只是展开对话的一个起点，而不是无法更改的判决。尽管他们对自己的看法很自信，但并不排斥这样的观点，即了解新的信息有可能帮助他们改变初衷。这就意味着，他们不但会积极陈述自己的看法，同时也会鼓励对方这样做。

技巧。最后，只有愿意和对方分享敏感信息的人才能在这方面做好，这也正是他们充满自信的原因。他们不会做出“傻瓜式选择”，因为他们找到了一种兼顾坦诚相对和保证安全的对话方式。他们能够说出常人不敢直言的敏感问题，而且对方还会为这种诚实感到感激。

汽车旅馆风波

为了解如何讨论敏感问题，我们来看一个非常典型的例子。

这天，鲍勃刚进家门就发现妻子凯罗尔情绪不对。从她红肿的眼睛可以看出，凯罗尔刚刚哭过。令人不解的是，妻子并没有向刚回家的丈夫寻求安慰，而是气愤地直视对方，仿佛在说：“你怎么敢这样做！”此

时的鲍勃还蒙在鼓里，原来妻子怀疑他有了婚外恋，但实际上他被冤枉了。

凯罗尔为什么会得出如此危险和错误的结论呢？原来上午在核对信用卡账单时，她发现有一笔费用是在晚安旅馆消费的，这是一家离他们家不远、便宜的汽车旅馆。看到这个情况，她顿时心生疑窦："鲍勃为什么在离家这么近的地方住旅馆？为什么这件事我不知道？"很快，她就得出了一个令人气恼的结论："这个混蛋竟然敢欺骗我！"

凯罗尔最低级的处理问题方式会是什么呢？（当然，收拾行李回澳大利亚娘家不在考虑之列。）讨论这个问题的最差方式会是怎样的？显然，大多数人都会觉得，凯罗尔会对丈夫无端指责，然后口出恶言威胁对方。毫无疑问，遇到这种情况很多人都会这么做，凯罗尔也不例外。

"真不敢相信你会这样对我！"听得出，她的语气很受伤。

"我怎么了？"鲍勃一头雾水，虽然不知道妻子在说什么，但能感觉到肯定不是什么好事。

"你知道我说的是什么！"凯罗尔仍在回避主题，让丈夫感到不安。

"是不是因为忘记了她的生日？"鲍勃暗自纳闷，"不对啊，现在还没到夏天呢，她的生日不是还早吗？她过生日时可是大热天啊。"

"怎么啦？我不明白你在说什么。"鲍勃吃惊地说道。

“怎么啦？你竟然敢搞婚外恋，还让我找到了证据！”凯罗尔扬起手中皱巴巴的账单。

“那张纸怎么就能证明我有婚外恋呢？”鲍勃完全糊涂了，因为第一他没有搞婚外恋，第二那张纸上也没有什么作为证据的照片。

“这可是汽车旅馆的账单，别装了！你肯定带女人去鬼混了，竟然还用信用卡开房？真不敢相信你会这么对我！”

如果说凯罗尔百分之百地确定丈夫有婚外恋，那上面的对话倒也无可厚非。虽然不是讨论问题的最好方式，但鲍勃至少知道了妻子为什么大动肝火，对自己恶语相向。

可问题是，凯罗尔所谓的证据不过是一张账单而已，她就是根据这一点怀疑丈夫出轨的。她应该怎样做才能把这种可怕的预感用对话的方式加以澄清呢？

综合陈述法

如果凯罗尔的目的是要通过健康对话的方式讨论棘手问题（如我觉得你在搞婚外恋），她成功的唯一希望是维持对话的进行，至少在她证实或打消自己的猜测之前是这样的。同样，和任何人讨论任何关键对话时我们都必须这样做（如你觉得上司在刁难你，或是觉得儿子在吸

毒）。维持对话意味着，不管你多么怀疑对方，在对话中都不能破坏对他们的尊重。同样，你也不能用威胁和指责的方式破坏对方的安全感。

那么你该怎么做呢？答案是从审视自我开始，想想你的真正目的是什么以及如何通过对话实现这些目的。然后，你应当控制你的想法，意识到自己有可能做出仓促而错误的判断，产生受害者、大反派或是无助者想法。要想获得正确的想法，最好的办法是不要仓促做出判断并付诸行动，因为这样做只会导致自我毁灭的沉默或于事无补的暴力。与此相反，你应当思考足够长的时间，分析各种可能的解释，以便抑制激动情绪，重新展开有效对话。退一步说，即使最后事实证明你一开始的看法是正确的，你也有的是时间慢慢解决问题。

说服自己为对话营造正确的条件之后，你就可以利用下面五种技巧和对方讨论各种敏感问题了。我们把这五种技巧总称为“综合陈述法”。

·分享事实经过

·说出你的想法

·征询对方观点

·做出试探表述

·鼓励做出尝试

在这五种技巧中，前三种是“内容”方面的技巧，后两种是“方式”方面的技巧。

“内容”方面的技巧

分享事实经过

在前一章中我们讲过，如果对行为方式进行回顾，我们最终可以回溯到事实本身。例如，凯罗尔发现了信用卡账单，这是事实；在此基础上她得出的想法是鲍勃有婚外情；然后，她觉得丈夫背叛了自己，感到非常气愤；最后，她开始指责和攻击鲍勃：“嫁给你，我真是瞎了眼！”整个过程发生得非常快，是典型的“冲动是魔鬼”式结局。

如果凯罗尔换个角度，从事实出发会怎样呢？如果她暂停往坏的方面去想（思考问题出现的其他可能原因），从事实出发展开对话会怎样？这不是更好的应对方式吗？她可以对自己说：“或许这件事另有合理的解释，我干吗不从账单开始和对方冷静交谈呢？”

显然，这样思考问题才是正确的解决之道。要想冷静地和对方分享观点，最好的办法是沿着行为方式模型从头到尾按步骤进行，如图7-1所示。不幸的是，在肾上腺素的刺激下我们不会如此理智，而是会做出完全相反的举动。由于高度关注自己的情绪和脑中的想法，我们往往会遗漏第一步，直接从主观臆断和个人感受入手展开对话。毫无疑问，当

我们以疯狂的念头启动对话时，结果必然会使对话方式富有争议、失去影响力和令人难以接受。



图7-1　行为方式模型

更糟糕的是，这种做法还会造成个人虚构式的预言。因为急于一吐心中之快，我们的表达方式往往非常低效。出现不利结果时（在这种情况下几乎是必然的），我们会对自己说，讨论高危问题时不可能不惹麻烦。于是乎，下次遇到难以处理的敏感问题时，我们会变得更加不愿主动开口。我们会把问题压抑在心底，这些问题就像潜伏的火山一样，当我们有朝一日忍无可忍时便会以报复性的方式爆发。这种行为就像恶性循环一样，永远没有结束的时候。

事实是最不会引起争议的内容。从事实谈起可以为你的对话提供安全的出发点。由于具备高度的客观性，事实是最不会引起争议的内容。正因为如此，我们才称其为事实，即事件的实际情况。比如“昨天上班

你迟到了20分钟。”这句话毫无争议，因为它是事实。与此相反，结论是思维的主观产物，它是有高度争议性的内容。比如，“你不值得信任。”这只是一个个人判断，并非放之四海皆准的事实。实际上，这种表达更像是一种人身攻击，很容易引发争执。诚然，在对话中我们最后总是要和对方交流看法（即主观判断），但是我们绝不会希望以激烈的争执作为开场白。

事实是最具说服力的内容。除了不具争议性，和主观判断相比，事实还具有说服力更强的特点。事实是构成信念的基础。如果你想说服他人，注意不要一上来就在对话中抛出个人想法，你应当在事实的基础上展开对话。举个例子来说，你觉得下面哪句话更有说服力？

“别再性骚扰我了！”

“我们说话的时候，你的眼睛总是盯着我的身体而不是我的面部，有时候还会把手搭在我的肩膀上，这是怎么回事？”

虽然我们在这里讨论的是表现出说服力，但值得说明的是，我们的目的并不是要说服对方我们的观点正确无误，不是为了在对话中赢得上风。我们的真正目的是，以一种有意义的方式交流，让对方认真聆听我们的观点。换句话说，我们要帮助对方明白，一个理智而正常的人如果以个人想法作为对话的基础会带来怎样可怕的结果。

如果我们错误地以令人震惊或讨厌的结论为基础展开对话（如“别

色迷迷地盯着我”或“我觉得我们应该宣布破产了”），这样只会鼓励对方对我们产生大反派式的错误想法。因为我们的结论毫无事实依据，对方便会为我们的做法寻找原因，最后得出的结论很可能是：我们不是愚不可及就是内心邪恶。

因此，如果你的目的是，要帮助对方理解为什么一个理智而正常的人会按你的思路去考虑问题，你必须做到以事实为基础展开对话。

如果你不确定事实情况（脑中充斥的全都是主观想法），在展开关键对话之前应当花点时间仔细思考一下，正确区分哪些是事实，哪些是个人结论。可以说，搜集事实是启动关键对话必需的准备工作。

事实是最不会令人反感的内容。如果你必须和对方分享自己的想法，那也不要以主观判断为基础展开对话。因为你的想法（特别是容易导致危险结论的想法）很容易让对方感到吃惊和反感，只要一个疏忽大意的表述就会扼杀对话中的安全感。

布莱恩：我想和你谈谈领导方式的问题，你总是故意刁难我，我都快被你逼疯了。

费南多：什么？我不过问了句工作能否按时完成，你居然说我……

如果你以个人想法为基础展开对话（并因此扼杀安全感），事实将永远无法得到关注。

学会从事实出发。要想成功说出内心的想法而不招致对方的反感，你应当引导对方了解你的行为模式，让他们从头至尾地了解你分析问题的思路，且不是从行为结果出发的。你应当以事实为基础，并告诉他你由此得出的结论，让对方设身处地地为你着想。只有这样做，当你谈起自己的主观结论时，对方才会充分理解。也就是说，你必须先罗列事实，然后提出看法，同时要注意你的陈述方式，表明这只是一种你的看法而不是确定的事实。

布莱恩：自从我到这儿工作以来，你每天都要见我两次，对别的同事从来没有这样的要求。而且，你还让我必须先通报思路，然后才展开工作。［陈述事实］

费南多：你想说什么？

布莱恩：虽然不确定我的想法是否正确，但我感觉你好像不信任我。也许你觉得我无法胜任这个工作，或是会给你造成麻烦，情况是这样吗？［提出可能看法］

费南多：哦，我只是想在你投入大量工作之前提出一些个人建议，没有别的想法。以前跟我合作的那位员工，每次都在快要完成项目时才发现忽略了其中的关键内容，我只是想小心谨慎一些。

记住，你应当从事实出发提出自己的想法，关注事实是讨论各种敏感问题的基础。

说出你的想法

表达个人想法也需要一定的技巧。即使你做到了从事实出发，当你从事实过渡到个人想法时对方还是有可能表现出抵触情绪。毕竟，谁让你和他们讨论的是令人不快的问题和看法呢？

首先要问的是，我们为什么要陈述自己的想法？因为事实本身往往不值得提及，事实外加个人观点才构成面对面沟通的基础。而且，如果你说来说去都是事实，对方可能并不明白问题何在以及有多严重，举例如下。

“我发现你的公文包里有公司软件。”

“是啊，这就是软件的好处，易携易带。”

“那个软件可是公司专有的。”

“这还用说？我们就靠它发财的。”

“就是说它不能带回家用。”

“当然不能，那样会泄露公司机密。”

（好吧，该言归正传了。）“我想知道的是它怎么会出现在你的公文包里？看起来你准备把它带回家，是这样吗？”

你应当表现得自信。的确，对他人的行为做出负面评价是很困难的事（如“我想知道你是不是在偷拿公司的东西”），你必须有相当的自信才能提出可能令人火冒三丈的观点。但是，如果你事先做了大量准备工作，认真分析了想法背后的事实，就会发现自己得出的是合情合理的正当结论，值得对方认真倾听。也就是说，从事实出发会帮助你奠定牢固的基础，让你有效地提出对敏感问题的看法。以事实为基础并塑造想法，你会获得足够的自信，能够在对话中提出充满争议而又至关重要的看法。

不要堆积问题。有时，我们会缺乏开口的自信，把问题长久地在心中郁积。一旦遇到合适的机会，我们便会把所有令人不快的结论一股脑儿地宣泄出来。例如，你准备和孩子的二年级班主任进行一次关键对话。这位老师认为你的女儿应当留级一年，而你不同意，觉得应当让她和其他同龄孩子一起升级。你是这样考虑这个问题的。

“有没有搞错？这个老师不过是个刚毕业的大学生，竟然想让黛比留级。坦率地讲，我觉得她压根儿没想过留级对孩子的负面影响。更差劲的是，她还说这是学校心理老师的建议。那个家伙简直就是个白痴，我以前遇到过他几次，我才不相信他说的鬼话。这两个蠢货别想糊弄我！”

你会在对话中和对方分享如此具有侮辱性的结论或评价吗？当然不会。实际上，如果无法消除大反派式的错误想法，你根本不可能有任何

机会展开健康对话。消除错误想法之后，你的观点听上去应当是这样的（注意措辞的选择，你说的只是看法而非事实）。

“一开始听到你的建议时，我的反应是想反对你们的决定。但认真思考之后，我意识到自己可能错了。在黛比的问题上，我实在不知道怎样才是对她最好的安排，我只是担心留级这件事会给她带来耻辱感。我知道这是一个很复杂的问题，我想和你们开诚布公地讨论，看看应该怎样客观地评价这个决定。”

注意安全问题。在提出自己的想法时，你应当留意是否会出现安全感遭到破坏的信号。如果对方变得非常抵触或是感到愤怒，你必须暂停对话，利用对比法重建安全气氛。

使用对比法。例如，你可以如下这样描述问题。

“我知道你们很关心我的女儿，也相信你们具有丰富的专业经验，这些并不是我担心的问题。我知道你们是为黛比好，我的出发点也是为她好。对我来说现在只有一个问题需要讨论，我认为留级这个决定会对她未来的人生造成巨大的负面影响。”

注意不要为你的观点道歉。记住，使用对比法的目的不是在看法问题上打折扣，而是要确保对方准确地理解你的意图。你应当非常自信地提出自己真正想要表达的观点。

征询对方观点

我们已经讲过，分享敏感看法的关键是在自信和谦逊之间寻找一种平衡。在陈述事实和表达个人观点时我们应当表现出足够的自信，在鼓励对方说出内心真实想法时我们应当表现出足够的谦逊，而且这种感觉必须是真诚而非做作的。

当你陈述完自己的事实和观点之后，接下来就该鼓励对方做出响应了。如果你的对话目的是自由交流观点而不是证明自己正确，是做出最佳决策而不是强迫他人服从于你，那你就能虚心地接受他人的观点。只有虚怀若谷，我们才能做到谦谦如君子。例如，你应当这样问自己：“这件事学校老师会怎么想？”“上司真的是在刁难我吗？”“丈夫真的在搞婚外恋吗？”

要想了解对方对问题的看法，你应当鼓励他们陈述自己观察到的事实、产生的想法以及感受，然后仔细聆听他们表达的内容。与此同样重要的是，当更多信息流入共享观点库时，你必须在主观上放弃或改变自己的错误想法。

“方式”方面的技巧

做出试探表述

回顾前面的小故事，你会发现我们在描述事实和想法时总是非常谨慎，始终用一种试探性的、非武断的方式进行说明。例如，“我很好奇为什么……”

试探性地做出表述，目的是说明这只是我们不成熟的想法，绝不是板上钉钉的事实。“可能你没有意识到……”表明你并不确信自己的判断；“我个人认为……”表明这只是你的想法，仅此而已。

在分享看法时，你应当在自信和谦逊之间找到一个平衡点。你的表达方式应当是这样的，既能在结论中表现出适度的自信，又能欢迎对方对你的看法进行质疑。要做到这一点并不难，你可以把“事实是……”改为“我认为……”，把“人人都知道……”改为“有3位供应商和我谈过，他们认为……”，把“很明显……”改为“我有点怀疑是否……”。

为什么我们要软化自己的措辞呢？因为我们的目的是要推动观点的自由交流，而不是强迫对方屈从于我们的意志。如果我们表现得太过强硬，信息的交流就会中断，变成一场独角戏。对话的讽刺之处在于，在和观点不同的人交流时，你表现得越强硬、正确，对方就越感觉你充满敌意。其实，动不动就用绝对化字眼和夸张表达并不会增加你的影响力，反而会削弱观点的分量。与此正相反，在对话中你表现得越谨慎，对方就会越加开放地接受你的看法。

这样一来就出现了一个有趣的问题。有人这样问我们，在对话中表

现得谨慎是否和暗中操纵对方有异曲同工之处，即你“假装”对自己的观点表示不确定，以此打消对方的抵触心理。

对此，我们的回答当然是否定的。如果是假扮试探性陈述，你的行为就已经偏离了对话轨道。我们之所以要试探性地提出自己的看法，是因为真的不知道这些观点能否反映真实状况，不知道我们对事实的理解是否完整、准确。因此，在了解情况时你不能假装对问题不清楚；同样，在不了解情况时也不能假装什么都知道。显然，我们对事实的观察是有可能出错的，而我们的想法充其量只是具有一定事实依据的猜测而已，因此必然是存在缺陷的。

要谨慎，但不要软弱。还有些表现强硬的人会走向另一个极端，表现出“傻瓜式选择”中的退缩型反应。他们错误地认为，沟通棘手问题唯一安全的应对方式是表现得它们好像无足轻重。

“我知道这样可能不对……”或“我想我真是疯了，这件事……”

当你彻底放弃自己的看法，或是表达方式让人感觉非常不自信时，这种做法对你的观点非常不利。记住，表现得谦逊和开放是一回事，但缺乏自信完全是另外一回事。你的表达方式应当给人坦率开放的印象，而不是让人感觉你像个紧张不安的废物。

正确表达方式测试

要想准确陈述你的想法，你必须做到不卑不亢。我们来看看下面的例子。

过于软弱：“这样说可能有点傻，不过……”

过于强硬：“嘿！你怎么敢敲我们的竹杠？”

不卑不亢：“看起来你准备把这个软件据为己用，是这样吗？”

过于软弱：“我觉得很不好意思跟你提，可是……”

过于强硬：“你什么时候又开始嗑药了？”

不卑不亢：“我注意到你又开始碰那些毒品了，这一次你有什么要解释的吗？”

过于软弱：“这件事也许是我的错，不过……”

过于强硬：“好啊，你连你妈煮的鸡蛋都信不过！”

不卑不亢：“我感觉到你好像不信任我，是这样吗？如果是，我想知道我做错了什么。”

过于软弱：“或许是我在那方面要求得太多，可是……”

过于强硬：“如果你没办法满足我，就早点说！”

不卑不亢：“我想你也不是故意这样的，不过我真的觉得在夫妻问题上咱们互动得不够。”

鼓励做出尝试

在请对方分享观点时，如何措辞也非常关键。你不只是要鼓励他们开口，还要表明这样一种态度，即无论对方的看法和自己的有多不同，你都愿意洗耳恭听。在对话中，对方需要这样的安全感来分享自己对事实的观察以及由此形成的想法，在他们的观点和你不同的情况下更是如此。如果你无法营造这种安全感，他们就不敢坦率地表露心声，你也就无法检验自己的观点是否准确了。

当对方在关键对话中有可能陷入沉默时，安全感会变得尤为重要。在这些情况下，有些人会做出“傻瓜式选择”。他们担心如果说出内心的真实想法，会让对方保持沉默。于是，他们要么选择自顾自说，要么选择自己保持沉默。但是对话高手不会这样做，他们会让双方都坦率交流。他们认识到，就表达自我观点的意愿强度来说，唯一的限制在于你是否希望积极鼓励对方面对问题。

鼓励对方说出不同的看法。因此，如果你认为对方有些迟疑，应当在对话中明确表示希望听到他们的观点，无论这些观点和你的看法有多么不同。如果对方和你看法不同，那也不要紧。如果他们的看法充满争议甚至相当敏感，你应当对他们坦率直言的做法表示尊重。如果他们观

察到的事实和形成的看法与你不同，你应当认真听完他们的陈述，确保他们有机会说出内心的想法。你这样鼓励对方开口："有人和我的看法不同吗？""有人要对我的看法补充吗？""我想听听其他的看法。"

不要虚张声势。有时候，我们鼓励对方说出内心的想法时，表达方式听起来更像是一种威胁而不是真诚的邀请。例如，"这是我的看法，大家没人反对吧？"注意，不要把鼓励行为变成隐藏的威胁。在鼓励对方时，你的话语和态度都必须真诚，必须体现出"我很想听听你的意见"的感觉。例如，"我知道大家不愿谈这件事，但我的确很想知道你们是怎么想的。""我知道大家对这件事有不同的看法，能不能互相交流一下呢？这个决定会给我们带来哪些问题？"

抛砖引玉。有时候，你能感觉到对方并不相信你的观察和想法，但他们就是不肯说出自己的看法。你积极地鼓励他们说出不同的意见，但就是没人开口。为了达到目的，你可以做出表率，吸引对方的参与。比如，你可以用自我否定的方式鼓励他们提出不同看法，例如，"或许我的看法不对，万一是相反的情况呢？如果销售下滑的真正原因是……"

坚持这样做，直到他们真正理解你交流的意愿。有时候，特别是你身居高位时，无论你如何谨慎，不管你怎么鼓励，都无法消除对方的疑虑。他们仍会觉得你是在耍手腕，企图推销自己的观点或是诱杀反对意见。当他们经历过此类情况时，如以前的上司虚伪地鼓励他们开口，然后对不同意见者进行严厉的惩罚，这种情况会表现得尤其突出。

在这种情况下，你必须努力做出各种鼓励尝试。你可以积极表达辩护自己的观点，但是更要积极地鼓励甚至是请求对方反驳你的看法。对于你的目的是想战胜对方还是展开真正的对话，真正的检验标准在于你鼓励对方坦率直言的努力程度有多大。

案例继续

为了解如何使用综合陈述法应对复杂的对话，我们回到前面的案例来看一看。这一次，凯罗尔在提出敏感话题方面的表现要好多了。

鲍勃：亲爱的，今天过得怎么样？

凯罗尔：不怎么样。

鲍勃：怎么啦？

凯罗尔：今天检查信用卡账单时，我发现有一笔48美元的消费，地点是街头的晚安汽车旅馆。［分享观察到的事实］

鲍勃：啊？会不会弄错了？

凯罗尔：没错，确实如此。

鲍勃：别担心，哪天有空的时候我去那家旅馆核对一下情况。

凯罗尔：我觉得还是今天晚上就弄清楚比较好。

鲍勃：不用了吧，还不到50美元，回头再说吧。

凯罗尔：可我担心的不是钱的问题。

鲍勃：那你担心什么？

凯罗尔：我担心的是旅馆问题。要知道，我妹妹就是在那家旅馆发现她老公菲尔有婚外情的，她也是发现了一张可疑的旅馆账单。［试探性地提出想法］这件事我不必担心吧？你觉得这个账单会有什么问题吗？［询问对方观点］

鲍勃：我不知道，不过你可一定要对我放一百个心。

凯罗尔：我知道不该怀疑你的忠诚，我也不相信你会搞婚外情。［对比陈述］不过，如果我们能今晚把问题查清楚的话，我肯定就安心多了。你觉得行吗？［鼓励尝试］

鲍勃：好吧，我没意见，咱们这就打个电话过去问问清楚。

这是一场真实发生过的对话，整个过程跟上面的描述完全一样。对丈夫起疑心的妻子并没有横加指责，虚构令人不快的想法，而是分析事实，然后试探性地提出可能的结论。事情的结果是，原来这对夫妻月初的时候曾到一家中餐厅吃饭，餐厅老板同时经营汽车旅馆生意，在给餐

厅顾客结账时使用的是和旅馆同一台刷卡机，这可真是让人虚惊一场。

通过试探性地提出自己的看法，而不是攻击、谩骂和威胁对方，这位妻子不但成功避免了一场错误的纷争，而且巩固了有可能被错误行为破坏的夫妻关系。

强烈的信念

下面我们来关注另外一个沟通问题。现在，你要谈的不是敏感内容或难以确定的想法，而是要和对方争论自己坚信的观点。实际上你一向都是这样做的，你不但在家这样，在公司这样，甚至在排队投票时也要将自己的观点大肆宣传一番。

但麻烦之处在于，如果你讨论的问题结果充满风险，和其他人的观点完全不同（虽然你深知只有自己是正确的），你往往会强迫对方接受你的观点，一心只想战胜他们。显然，只有你一个人掌握真理的情况非常危险，如果听任对方自行其是，结果肯定会把问题搞得一团糟。因此，当你非常关注而且十分肯定自己的看法正确时，你不只是在和对方交流，而是在强迫他们接受你的观点。你知道应当用大量事实说服对方，但他们肯定会百般抵制你的看法，于是你便变本加厉地强迫对方接受你的观点。

作为咨询顾问，我们（本书作者）经常会遇到这种情况。例如，某

公司会议室内坐了满满一屋子的领导，大家正要讨论一个重要问题。这时，有人暗示自己的看法是唯一正确的，马上有人提出反对，用各种事实加以辩驳。看到这一幕，掌握关键信息的人往往会陷入沉默。随着与会者情绪逐渐升温，原本需要慎重使用的措辞和试探性沟通的观点被各种绝对化表达取而代之，每个人都强调自己的看法如何准确，搞得就像《圣经》或石碑上的话语一样神圣。

结果，没人继续聆听他人的观点，大家不是陷入沉默就是对彼此暴力相向，共享观点库的大门被彻底封死，没有一个人成为赢家。

我们为什么会变成这样

这一切都是从一个错误想法开始的。当我们感到必须强迫他人接受自己的观点时，通常是因为我们坚信自己是绝对正确的，别人都是错误的。因此，我们不必再搞什么共享观点、自由交流，因为我们自己的观点就是正确观点。我们还坚信维护自己的正确观点是我们的责任，为此不惜和他人发生争执。在我们的意识中，这是一种光荣的行为，是性情中人的举动。

当然，在这种情况下，对方在我们的想法中不一定都是坏人，他们只是不了解问题的真相。与此同时，我们自认为是当代英雄，正在为消除幼稚想法和狭隘偏见而努力奋斗。

殊不知，这样做其实是在自欺欺人，为自己寻找借口。一旦自认为

是真理的化身、正义的卫士，我们便摇身一变成为手拿大棒的警察。我们会使出多年来屡试不爽的种种花招自我辩护，其中最常见的方式是“瞒天过海”：只列举支持自我观点的事实，避而不谈或是大肆诋毁不利于自己观点的信息。然后，我们会夸大其词地宣布：“人人都知道这是唯一可行的办法。”如果这一招不奏效，我们会对自己的观点添油加醋：“每个思维正常的人都会同意我的看法。”

接下来，我们会使出更多的花招，比如“狐假虎威式”：“老板也是这么想的！”“个人攻击式”：“你该不会傻到相信他们的话吧？”“以偏概全式”：“既然国外项目出现了这种问题，我们这里肯定也会出现同样的问题！”“无中生有式”：“我们可以按你说的方案做，只要你不怕冒犯客户和丢掉生意就行。”

显然，我们越是拼命向他人强加自己的观点，使用的手段就越是低劣，遇到的阻力会越大，产生的结果会越糟糕，人际关系也会越差。

如何做出改变

要改变这种情况其实很容易，但首先你必须愿意面对这个问题。当你意识到自己正在拼命宣扬自己的观点正确时，你应当放弃咄咄逼人的攻势，想想希望为自己、他人、你们之间的关系实现怎样的目的，然后问自己这样一个问题：“如果这些是我真正希望实现的目的，我该怎样做？”只要你体内的肾上腺素不再肆虐，头脑马上就会变得清醒，这时

你就可以使用综合陈述法解决问题了。

首先，关注你的行为。你应当关注那些对方抵制你的情况，为应对你的做法，他们可能会提高音量或是强调自己看法背后的事实，当然也有可能以沉默不语的方式表示反抗。这时，你应当把关注点从话题（不管有多重要）转移到你自己身上，留意你的自我表现：你是否身体前倾、怒目而视？你是否提高了嗓门？你是否一心只想战胜对方？你是否不给对方机会，长篇大论地指责对方，使用各种花招为自己辩护？记住，对问题本身越关注，你就越难以做出正确的行为表现。

其次，缓和你的做法。你应当表现出宽容、开放的心态，假定对方的观点也有价值，也能有效地解决问题，然后请他们说出自己的看法。

当然，要做到这一点并不容易。放弃对自我立场的强调是一种完全违反意愿的做法，很多人都难以做到。当你完全相信某个观点时，想要让你缓和咄咄逼人的语气是很难的。毕竟，当你知道对方的想法不正确时，又怎么会征求他们的意见呢？这不是自寻烦恼吗？

的确，当你坚信自己的观点正确时，如果仍试探性地征求别人的看法反而会让人感觉更不真诚。可是，看到别人偏离健康对话，并强迫施加自己的观点时，我们很清楚，除非他们放弃强硬立场，否则其他人很难接受他们的观点，这是我们客观观察的结果。反过来也一样，如果我们想让别人接受自己的看法，只有放弃强硬立场才是正确的做法，难道

不是吗？

所以，我们必须老老实实地面对问题。我们在观点强硬时往往会意气用事，从而让自己成为激动情绪的牺牲品。诚然，坚定地相信一件事，这种做法本身毫无问题，你完全可以持有毫不动摇的观点。真正的问题在于，我们表达观点的方式出现了偏差。

例如，一旦相信自己的看法或理由正确无误，我们的情绪便会悄然作祟，想当然地认为应当强迫别人接受自己的观点。当情绪取代理智时，我们的思想就无法正常运转，导致观点无法继续自由交流。与此相反，我们的强硬想法会像消防龙头里的水一样喷涌而出，不给对方任何反馈的机会。结果呢？这种做法只会招致对方的抵触情绪，达不到期望的效果。出现这种情况时，我们的情绪会把原本正确的观点变成令人难以接受的洪水猛兽，我们的激情举动往往会扼杀而不是推动对话。

最后，控制你的表现。那我们该怎么做呢？你应当在发表长篇大论之前及时控制住自己。看看自己是否开始感到义愤填膺，是否弄不明白为什么大家不肯接受你的观点。毫无疑问，这些都是非常明显的信号，它们能帮助你发现自己是否正在以身涉险。

放弃你的强硬立场和绝对化的表达，但是不要放弃你的观点。你当然可以拥有坚定的信念，只要调整好表达策略就好。

罗瑞的关键对话经历

3年前，正在上中学的女儿被确诊为躁狂抑郁症。这种病毫无征兆的变化非常吓人，躁狂时她的表现充满暴力，躁狂过后的抑郁高度压抑，我和丈夫都很担心她会承受不住这种可怕的折磨。

要想控制这种病的病情，必须长期服用精心搭配的药物，患者必须坚持按照医嘱服药。而且，非处方药和酒精一点都不能碰。在问题最严重的那段时间里，为消除暴力影响我们家甚至请来了警察。看着女儿吸毒、酗酒、用刀自残，我们一点办法都没有。她不再去学校上课，我们把她送到医院治疗，每天祈祷奇迹出现。

幸好，这时我接触了关键对话，开始用其中的技巧在女儿情绪波动时和她交流，结果证明这些方法非常有效！在驱散愤怒和悲观情绪方面，我发现对比法特别有帮助。等她病情缓和之后，综合陈述法成了促进我们沟通的最佳方式。我意识到，在表达关注时只要消除个人评价，实事求是地说明情况，然后鼓励她说出内心的想法，女儿就能更好地倾听我的表达。

在关键对话技巧的帮助下，在女儿人生中的困难时刻，我和她维持了良好的人际关系。自她确诊和治疗以来，她的生活发生了很大的变化。她开始按时吃药，不再结交不良的朋友，定期去医院复查，在学习上遇到困难时积极向老师求助，到教会做义工帮助残障儿童。最重要的是，她重新开始与做父母的我们交流心事。

面对未来的挑战，我会继续在生活中使用这些对话技巧。可以说，是你们帮助我们拯救了女儿。

小结——陈述观点

和对方讨论棘手问题时，或是感觉自己可能会强迫对方接受自己的观点时，你应当采用综合陈述法。

·分享事实经过。从最少争议、最有说服力的事实谈起。

·说出你的想法。说明你根据这些事实得出的结论。

·征询对方观点。鼓励对方说出他们看到的事实和产生的想法。

·做出试探表述。承认这些结论只是你的想法，不要假装其是事实。

·鼓励做出尝试。创建安全感，鼓励对方说出不同甚至对立的观点。

第8章　了解动机

如何帮助对方走出沉默或暴力状态

说服别人的一个最好方法是用你的耳朵——听听他们在讲什么。

——迪恩·拉斯克

过去几个月，你的女儿温蒂一直在跟一个小混混约会。刚认识对方几个星期，温蒂的衣着打扮就开始让你皱眉头了，而且一开口就满嘴脏话。每次你想和她谈谈最近的变化时，她总是对你大吼大叫、口出不逊，然后一头钻到自己的房间生闷气，一连几个小时都不出来。

假如你是个面对问题既不愿沉默也不愿表现暴力的家长，你该怎么办呢？当对方以沉默（拒绝表达内心的看法）或暴力（以非常伤人的方式沟通）方式破坏对话中的共享观点库时，你该怎样把他们拉回到正常的对话呢？

这个问题的答案似乎应当是“看情况而定”。如果你不想惹麻烦，最好什么都别说。毕竟，现在的问题是对方拒绝开口、火冒三丈，让我们躲避不及。你总不能为别人的想法和感受负责吧？

可是，如果你无法让对话双方开诚布公地交流观点，那就永远也解

决不了问题。因此，即使对方会陷入沉默或暴力，你还是要让他们参与对话。虽然你不能强迫别人加入对话，但可以一步步地营造安全气氛，吸引对方和你交流。毕竟，他们表现出极端应对方式也是为了保证自己的安全，因为他们害怕对话会让他们受到伤害。他们认为，如果和你展开对话就会有不幸的情况在自己身上发生。例如，你的女儿认为，如果和你坐下来交流，你会对她长篇大论地说教，不许她出门，让她和那个貌似唯一关心她的男友断绝关系。因此，要想和对方建立有效的对话关系，你必须努力营造安全氛围。

了解对方的动机

在第5章我们说过，一旦发现安全感受到威胁，你应当跳出对话，重建安全气氛。当你的无心举动冒犯对方时，你应当马上表示歉意。或者，如果对方误解了你的真实意图，你应当用对比法消除误会，说明自己希望实现和不希望达到的目的。最后，如果你们还是无法达成一致，你应当努力寻找共同目的。

现在我们再来增加一条技巧——了解对方的动机。这样，我们对于他人的思维方式就形成了一个分析模型（行为方式模型），现在可以利用这个新工具来帮助对方营造安全感了。如果我们能想办法让对方明白分享自己的行为模式（包括他们观察到的事实、由此形成的错误想法以及负面感受）并不可怕，那他们就比较容易敞开心扉了。

但是究竟该怎么做呢？

自我审视——做好倾听的准备

真诚。要想了解对方观察到的事实以及产生的想法，我们应当鼓励他们说出内心的看法。关于这一点我们稍后再谈，现在要关注的是，当你鼓励对方分享观点时，你必须表现得非常真诚。下面我们举个例子来说明。

某日，一位患者正要离开医院，前台工作人员注意到她有些心神不安，甚至可以说有些不满意。

“您的就医过程顺利吗？”工作人员问道。

“还行吧。”患者回答。（如果说有哪个字眼最能暗示存在问题，肯定非“还行”莫属。）

“好的。”工作人员说完，马上又朝后面喊道：“下一位！”

这是典型的虚情假意型关心，跟客服人员满脸堆笑的“您好”没什么两样。这种表达的潜台词是：“嘿！您可千万别当真，我就是跟您打个招呼，客气一下。”如果你真想让对方说出内心的想法，必须真情实意地做好聆听的准备。

好奇。当你确实想听取对方的观点时（你也必须这样做），了解事

实的最好方式是为对方营造安全感，让他们说出为什么会在对话中表现出沉默或暴力。这就意味着在大部分人怒火中烧的那一刻，我们必须冷静下来，表现出强烈的好奇心。换句话说，我们要做的不是以牙还牙，而是要弄清楚对方暴力表现背后的原因是什么。

那究竟该怎么做呢？当对方出言不逊或默不作声时，我们怎样才能表现出好奇心呢？对于那些善于在对话中发现安全感陷入危机的高手来说，他们之所以能表现出好奇心，是因为很清楚这样一点，即了解对方恐惧或不适的原因是帮助他们重返对话框架的最好方式。无论是观察他人的做法还是自己在实践中摸索前进，他们都强烈地意识到，解决沉默或暴力问题的方式绝不是和对方对着干，而是要积极寻找这些错误表现出现的潜在原因。显然，要想寻找这些原因，你必须表现出高度的好奇心，而且每次在对话中感到受挫或愤怒时都要表现出来。

要想实现这种巨大的转变（从对着干到表现出好奇心），你应当寻找一切可以展现好奇心的机会。你可以从下面的情景入手：对方在对话中变得情绪化，而此时你仍镇定自若，比如在一次会议上（当你没有受到个人攻击时，就会表现得冷静客观）。你可以努力探寻对方感到害怕或愤怒的原因。这时，你应当找机会让好奇心而不是激烈情绪控制自己。

为说明使用这种方式的影响，我们来看看刚才的例子。

工作人员：您的就医过程顺利吗？

患者：还行。

工作人员：听起来您好像不太满意，是这样吗？

患者：就是感觉有点疼，还有就是，医生挺冷淡的。

在这个例子中，患者一开始不愿表达内心的看法。或许，她担心说实话会冒犯医生，或是让忠心耿耿的医院员工生气。为解决这个问题，工作人员必须让患者明白（以尽量缓和的口气和措辞）说出内心的想法很安全，这时，她才不再犹豫。

坚持。当对方开始说出令人不快的想法和感受时，我们有可能编织受害者、大反派或无助者想法，以此说明他们为什么会说出这样的话。不幸的是，由于听别人抱怨并不是什么有趣的事情，我们便开始想当然地认为对方这样说是因为怀有邪恶的动机。

工作人员：你可真是太忘恩负义了！这位医生一辈子都在治病救人，现在只不过有一点点不完美，你就准备让他名誉扫地吗？

要想避免做出过激反应，你应当保持好奇心，让你的关注点聚集在一个问题上。你应当问自己：“为什么一个理智而正常的人会说出这样的话呢？”这个问题会鼓励你去探寻对方的行为模式，直到找到问题的根本原因。大多数情况下，经过如此一番探寻，你会发现对方得出的结

论其实并不荒唐。

耐心。当对方通过沉默或暴力表达自己的感受和看法时，他们毫无疑问是受到了体内肾上腺素的影响。即使我们最大限度地以安全有效的方式响应他们的言语攻击，最后还是要面对无可奈何的事实——对方需要一点儿时间才能摆脱激素的影响。例如，面对朋友扭曲事实的指责，你对对方表示了充分的尊重，希望能继续维持对话。经过你的努力，即使你们的观点很相近，但对方还是表现得有些激动。诚然，人们的看法可以迅速转变，但强烈情绪的影响并不会马上消退。引发激烈情绪的激素一旦爆发，它们会在血液中停留相当一段时间，有时候甚至远远超出人们改变看法所需的时间。

因此，在探寻对方的看法和感受时，你应当保持耐心。鼓励他们分享行为动机，努力营造安全感，等待他们的负面情绪消散。

鼓励对方探索行为模式

一旦决定对对话的另一方保持好奇心之后，接下来你应当帮助他探索其行为模式。不幸的是，我们大多数人都无法做到这一点。因为当对方陷入沉默或暴力时，我们正处在其行为模式的末端。他们看到、听到一些事实，在大脑中形成主观臆断的想法，在这些想法的基础上产生某种感受（可能是恐惧和愤怒或失望的混合物），然后受情绪的影响做出行动，而我们就是在最后这个不利的阶段试图展开对话的。即使我们能

听到对方说的第一句话，但不可否认的是，这次对话实际上发生于对方行为模式的末端。换句话说，在行为模式路径上，我们此时看到的是对方的行为结果（见图8-1）。

每句话都有缘由。为说明这个过程的复杂程度，想想下面的例子。因为球赛的耽误，你回到家打开电视时，最喜欢看的侦探节目已经快演完了。镜头一个切换，你看到画面从主持人转换到谋杀现场，屏幕下方打出了几个让你倍感郁闷的字——“请看下集”。

你恼怒地把遥控器摔向沙发，有没有搞错？居然错过了一整集！在接下来的节目中你开始翻来覆去地猜测这一集的剧情到底是怎样的，在你看到结尾之前发生了什么情况？

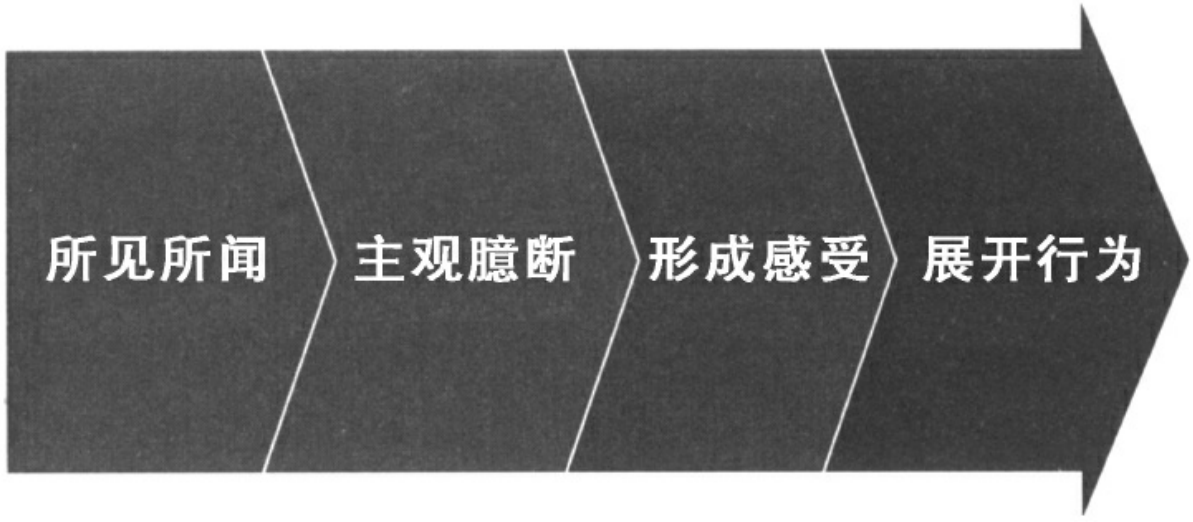


图8-1　行为方式模型

关键对话的发展过程也是这样充满神秘感和令人气馁的。当对方陷

入沉默或暴力状态时，我们很不幸地出现在了其行为模式的“下集”中。因此，错过了对事情原委的了解，我们会感到非常困惑。如果我们不够细心，就会变得充满抵触情绪。毕竟，我们加入对话的时机不但大大落后，而且正好是对方表现得令人厌恶之时。

打破恶性循环。接下来会发生什么情况呢？当我们处于对方的惩罚、指责和攻击状态时，我们很少这样思考问题：“嗯，这个人身上肯定发生了很有趣的经历，到底会是什么情况呢？”正相反，我们常常会做出同样不健康的应对行为。隐藏在我们基因中经过亿万年形成的自我保护意识开始作祟，让我们在失去理智的状态下仓促做出完全错误的举动。

对话高手是这样打破这种恶性循环的，他们会暂时退出人际互动，营造安全感，让对方说出自己的行为动机。他们会鼓励对方远离负面情绪和条件反射式的反应，帮助他们寻找出现错误表现的根本原因。实际上，他们会回顾对方整个行为模式的发展过程。在他们的鼓励下，对方会渐渐退出激烈情绪，转而寻找自己的行为原因和观察到的事实情况。

在帮助对方回顾其行为模式时，我们不但能抑制自己的反应，还可以回到情绪产生的根源去解决问题，即了解情绪背后的事实和想法。

询问技巧

时间。我们说当对方有想法和事实要分享时，我们的任务是鼓励他

们积极做出行动。我们的任务线索很简单：对方即将陷入沉默或暴力状态，我们能够看出他们感到不安、害怕或愤怒。如果找不到这些负面情绪产生的根源，我们势必会受到这些情绪的影响。这些外部反应就是我们展开行动的时间线索，它们的出现意味着我们必须帮助对方回顾其行为模式了。

方式。在鼓励对方开口说出行为动机时，我们必须注意方式要诚恳。虽然困难重重，但我们必须做到面对对方的敌意、恐惧或伤害时保持真诚的态度。

内容。我们到底应该怎样做呢？怎样才能让对方积极分享自己的行为动机，说出内心的想法和观察到的事实呢？简而言之，实现这些目的都需要良好的倾听技巧。为了帮助对方不再压抑内心的感受，坦率说出真实想法和所见所闻，我们的倾听方式必须保证足够的安全感，这样才能让他们毫无顾虑地侃侃而谈。我们必须让他们感觉到，分享内心的观点既不会冒犯他人，也不会让他们因为直言不讳而受到惩罚。

四种倾听手段

为鼓励对方道出行为动机，我们应当使用四种有效的倾听技巧营造安全感，让对方坦率说出内心的想法。这四种技巧分别是询问观点、确认感受、重新描述和主动引导，它们既可以解决沉默应对问题，也可以解决暴力应对问题。

1.询问观点

鼓励对方说出想法，最简单直接的方式就是请他们开口表达。在对话中要想打破僵局，你只需理解对方的观点即可。当我们表现出真正的兴趣时，对方就不会迫于压力而陷入沉默或暴力了。例如，温蒂问道：“你喜欢我这身装扮吗？还是准备骂我有伤风化？”

“为什么这么说呢？我想听听你的看法。”你回答道。

如果你能做到不强迫对方接受你的观点，而是鼓励对方说出他们的看法，这样就能走入正轨，破除对话反复陷入危机的恶性循环，找到问题的根源。

常见的鼓励性话语如下所示。

“发生什么事了？”

“我想听听你对这件事的看法。”

“如果你有不同的观点，可以直接告诉我。”

“别担心你的想法和我不一致，我很愿意了解你的想法。”

2.确认感受

如果直接询问无法让对方开口，你可以通过确认感受的方式营造更

大的安全感。使用这种方式时，我们会客观描述在对方行为模式中观察到的细节，然后鼓励对方对此进行讨论。由于我们目前能够观察到的只有对方的行为表现以及情绪反应带来的暗示，因此我们必须从这里入手。

在确认对方感受时，我们应当扮演“镜子”的角色，描述他们的外在表现或行为。虽然我们不了解对方的想法和观察到的事实，但我们可以观察并模拟他们的行为。

当对方的语气或体态（可暗示出隐藏其中的情绪）和他们的表达内容不一致时，利用这种方法鼓励对方开口特别有效。例如，“没事，我很好。”（但说话人的表情和语气表明他其实在生气，因为他在皱眉头，焦虑地四处张望，脚不耐烦地踢来踢去。）

“真的吗？从你说话的方式来看，好像感觉并不好。”

也就是说，当对方所说的话和语气与体态的表现格格不入时，我们应当抓住这个细节了解其感受。这样做的好处是，我们可以对对方表现出尊重和关注。

当回顾你观察到的表现时，注意控制你的语气和表达方式。实际上，承认对方的情绪就能营造出对话安全感，这个观点并非事实。安全感的营造是因为我们的语气和表达方式可以让对方感受到，我们毫不排斥对方产生的情绪。只要我们做好了这一点，对方就会认为压抑自己的

情绪是多余的，从而产生和我们坦率交流的信心。

因此，在描述观察到的情况时，我们必须做到冷静客观。如果我们紧张不安或是流露出厌恶对方观点的表现，安全感的营造就无从谈起了。恰恰相反，我们这样做只会坚定他们想要保持沉默的念头。

确认感受的例子如下所示。

“你嘴上说没事，可听起来不像没事的样子。”

“你好像对我很生气。”

“看起来和他理论让你有点紧张，你确定要这样做吗？”

3.重新描述

询问观点和确认感受能帮助你了解对方的部分想法。如果意识到对方为什么会出现特定的感受，你可以通过复述对方表达的方式营造更大的安全感。注意，复述指的不是一字不差地把对方的话重说一遍，而是用你自己的语言简略地说明自己了解的内容。

“好吧，你看看我的理解是否正确。你感到紧张是因为我对你的衣着表达了看法，这让你感到我太专制、太守旧，是这样吗？”

和确认感受一样，重新描述这个技巧的关键之处在于，你必须在陈述时保持冷静镇定。记住，我们的目的是要营造对话安全感，而不是表

现得惊慌失措，暗示对话马上就要出问题。你应当努力思考的是，为什么一个理智而正常的人会做出这样的举动呢？这个问题可以帮助你远离愤怒感或抵触情绪，学会冷静面对问题。你只需用自己的话重新描述对方的表达，同时注意保持冷静即可。这样就会让对方感到你在努力理解他们的感受，支持他们坦率地说出内心的想法。

不要急于求成。现在我们来看看已经取得了哪些成绩。可以肯定的是，对方一定有很多想法没有分享。他们准备以沉默或暴力面对问题，我们很想知道他们为什么会这样做，想从这种行为回溯到问题的源头（即事实），然后成功地解决问题。为鼓励对方分享观点，我们尝试了三种倾听手段，即询问观点、确认感受和重新描述，但对方还是紧张不安，不愿说出全部的想法或事实。

现在该怎么办呢？这种情况很容易让我们泄气。在这种心理的影响下，我们用不了多久就会失去耐心，让对方感觉到我们先前的努力并不真诚。如果我们太急于求成，结果只会适得其反，破坏对话的目的和尊重感。对方会认为我们是为了私利而了解其观点，根本不在乎其个人感受。因此，我们必须放慢节奏。正确的做法不是直奔对方的情绪源头，而是及时退出或是询问对方希望看到怎样的结果。询问对方的目的可以避免他们陷入攻击或逃避的简单思维模式，转而思考更重要的问题解决方案。同时，这样做也能帮助揭示他们出现问题的根本原因。

4.主动引导

不可否认的是，有些时候尽管对方愿意袒露心声，但你能感觉到他们还是缺乏安全感。或者，他们仍处在暴力状态中，未完全消除肾上腺素的影响，自己也说不清楚为什么会感觉愤怒。遇到这种情况，你就该使用主动引导技巧了。如果意识到对方没有充分表达内心的看法，还需要你做出努力时，你可以主动引导对方实现对话。

主动引导这个表达源自“灌液泵”这个概念。如果你用过老式的手泵，肯定会明白其中的比喻含义。在使用这种泵时，你必须灌水才能启动机器。然后，它才开始正常运转。在对话中倾听对方的表达也是这样，有时候你必须提出一些关于对方想法和感受的猜测，然后才能顺利打开他们的话匣子。换句话说，要想让对方做出积极响应，你必须首先向共享观点库中提供一些信息。

几年前，本书的一位作者曾为某公司提供过培训服务。该公司管理层决定在某个工作区增加中班，原因是公司设备的产能未得到充分使用，如果不这样做无法承担高额的场地使用费。这就意味着，原来只上日班的员工必须两周一轮换，改上早班和中班。虽然很折磨人，但公司这样决定也是无可奈何之举。

当管理层开会宣布这个不受欢迎的决定时，员工们都沉默不语。他们显然并不开心，但没有人站出来表达意见。生产经理担心大家误解公司的决定，认为公司这样做只是想拼命多赚钱。实际上，这个工作区一直处于亏损状态，但这个决定肯定会对员工造成影响。如果不改成双班

制，大家恐怕连工作都保不住。生产经理很清楚，轮班制会让大家在午后和晚上没有时间陪家人，给他们带来严重的心理负担。

面对员工闷闷不乐的沉默，这位经理想尽办法让大家说出内心的想法，以免他们带着愤怒情绪离开。他开始确认对方感受：“看得出，你们并不高兴，谁不是这样啊？我们有什么办法呢？”结果还是没人响应，他开始主动引导大家。也就是说，他努力猜测员工此刻可能产生的想法，然后用一种鼓励的方式表明欢迎大家开门见山地讨论这个问题，最后在此基础上寻找解决办法。他向大家说道：“你们是不是觉得公司这么做就是为了多赚钱，觉得我们毫不关注你们的家庭生活？”

这下有人开始发话了：“事情看起来就是这样嘛，你知不知道这样会给我们带来多大的麻烦？”很快，其他人开始插话，大家热烈地讨论了起来。

需要提醒各位的是，你在尝试其他三种方式之前，不要轻易使用最后这种技巧。只有在非常想了解对方的看法，而且非常清楚他们的想法时你才可以这样做。主动引导是一种展示信念，承担风险，主动示弱和营造安全感的行为，目的是让对方彻底敞开心扉，说出内心的想法。

如果对方观点错误怎么办

有时候，如果对方的看法和我们相距甚远，真诚探索其观点的做法会让人感觉很危险。对方有可能根本是错误的，而我们还必须表现得镇

定自若，这会让我们感到紧张不安。

要想在探寻对方的行为动机时消除自己的紧张感，无论他们的看法多么离谱或错误，我们都必须牢记这样一点，即我们的目的是要了解他们的看法，这样做并不表示同意或支持他们的看法。理解并不等于认同，但敏感却等同于默许。通过逐步了解对方的行为模式，我们答应会接受他们的观点，我们有足够的时间接下来和对方分享我们的看法。但是现在，我们只是试图了解他们的想法，以便弄清楚他们为什么会这样想和这样做。

了解温蒂的行为动机

下面，我们把刚才讲述的几种技巧在对话中应用起来，看看在温蒂的案例中会出现怎样的结果。这天，她刚和让你反胃的男朋友约会回来，你一把把她拉进屋，把大门锁了个严严实实，然后开始和对方坐下来交谈。

温蒂：你怎么可以这样让我出丑？好不容易有人喜欢我，这下人家再也不搭理我了！我讨厌你！

你：你不要和这种小混混交往，以后肯定会遇到更好的男朋友，为什么要在这种人身上浪费时间呢？

温蒂：别烦我，我的生活全被你毁了！

女儿跑进自己的房间，砰的一声把门撞上，你呆呆地坐在客厅里不知该如何是好，思绪变得越来越乱。你不敢想象温蒂和那个小混混交往下去结果会怎样。你为女儿激烈的言辞感到伤心，意识到母女之间的关系正在跌入失控的深渊。

于是，你问自己："我的真正目的是什么？"在思索这个问题的过程中，你的动机悄然发生了变化。你觉得控制女儿和捍卫自尊已经不再重要，现在你要关注的是更为激励人心的目标："我想了解女儿的感受，和她形成良好的母女关系，帮助她做出让自己感到快乐的选择。"

虽然并不清楚今晚和女儿讨论问题是否合适，但你很清楚只有通过对话才能解决问题，所以你决定冒险一试。

你：（敲敲门）温蒂，能和你聊聊吗？

温蒂：随便。

（你走进房间，坐在她的床边。）

你：很抱歉刚才让你难堪，我的做法太粗暴了。[通过道歉建立安全感]

温蒂：你老是这么做，就好像我的生活全是你说了算。

你：那我们能谈谈这件事吗？［询问观点］

温蒂：（语带愤怒）没啥好谈的，谁让你是我妈呢！

你：从你说话的语气来看，这件事很严重。［确认感受］我真的很想听听你是怎么想的，为什么觉得我在控制你的生活？［询问观点］

温蒂：你不就想说我不听话吗？好不容易有人喜欢我，现在你偏要分开我们！

你：你觉得我不同意你的做法，你的朋友事事都关心你，是这样吗？［重新描述］

温蒂：问题也不全在你，我的朋友都有好多男生追求，可只有道格给我打电话。唉，我也说不清楚怎么回事。

你：我明白了，别人都有男生关注而你没有，这件事让你很烦恼，对吧？要是我的话，也会产生这种感觉。［重新描述］

温蒂：那你还让我在他面前出丑？

你：亲爱的，你看我的想法对不对？你穿成这样，和不同的朋友出去玩，是因为你觉得无法从男生、父母或是其他人那里得到关注和重视，是这样吗？［主动引导］

温蒂：［坐在椅子上沉默许久］为什么我这么难看呢？我很努力地

改变自己的外观，可……

显然，对话从这里才进入正题，母女之间开始讨论真正的问题，对彼此的观点也更加了解了。

你的应对方式

现在，你已经尽力营造安全感，鼓励对方说出内心的想法了。经过询问观点、确认感受、重新描述和主动引导，对方终于表明了自己的行为动机，接下来该你做出反馈了。可是，如果你不同意他们的观点怎么办？毕竟，对方观察到的某些事实可能是错误的，他们由此产生的想法也可能存在缺陷。当他们的想法和你的观点相距甚远时，你该如何应对呢？

赞同

如果仔细观察发生激烈争执的家人或同事，我们往往会发现一个很有意思的现象。尽管你观察的各方争得面红耳赤，但实际上他们的观点是一致的。他们其实在重要问题上的看法并无区别，但还是会吵得天翻地覆。换句话说，他们总是把细枝末节的差异渲染成你死我活的争辩。

例如，昨天晚上你的儿子又没有按时回家，你和妻子为此争执了整整一早上。上次儿子晚归，你们说好要限制他的活动自由。但让你气恼

的是，今天妻子似乎变卦了，认为这个星期可以让他参加足球训练营。原来，这一切只不过是一个误会。你和妻子都同意限制儿子的行动，这是核心问题。你认为妻子说话不算数，可实际上问题只不过是你们没有商量好禁足开始的具体时间。只要双方各退一步，听听彼此要说的内容，你们就会发现其实争议并不存在。你们都完全同意对方的观点。

如果对争吵内容进行分析的话，我们会吃惊地发现，原来事实只占争吵内容的5%～10%，其余都是我们用来反对对方的想法。虽然我们对话的目的是要取得共识，消除差异，但绝不能对话一开始就亮明立场。因此，你必须从双方一致的看法出发。

这就是关键所在，如果完全同意对方的看法，你应当明确表示出来，然后继续展开对话。认同对方就取得一致，不要把原本相同的观点变成毫无意义的争执。

补充

当然，大多数人会在对话中把一致变成争执，是因为我们不同意对方所说的部分内容。当然，我们不同意的只是对方观点中的一小部分。如果是完全不同意对方，我们会像老鼠见了猫一样开始逃避问题。

实际上，我们从很小的时候就已经习惯挑别人的小错了。比如，早在幼儿园时代我们就知道，只要回答问题正确就会受到老师的表扬。因此，表现正确是件好事。当然，别人也知道回答正确会得到老师的青

睐，所以，成为第一个表现正确的人会更好。在此过程中，我们开始学会从别人的事实、想法和逻辑中鸡蛋里挑骨头，因为指出对方的微小错误便可以证明我们自己是正确的。所以，能做到挑出别人的错误以说明自己正确，这才是最好的表现。

等结束学习生涯之后，我们简直已经达到对别人吹毛求疵的最高境界了。无论别人提出怎样的观点（基于事实和想法），我们都会情不自禁地去挑错。只要找到任何细微差异，我们都会抓住把柄大做文章。这样做根本无法维持健康的对话，只会让我们和对方陷入激烈的争执。

与此相反，如果观察对话高手的表现，我们会发现他们对这种挑错游戏根本不屑一顾，绝不会像我们那样抓住无足轻重的细节不放，理直气壮地要和对方一争高下。实际上，他们努力寻找的是双方观点中的相同之处。因此，他们在对话中的反应通常是“我同意你的看法”，然后对这些看法展开讨论。至少，这些相同之处是他们进行对话的出发点。

如果对方在陈述事实和观点时有所遗漏，对话高手的做法是先认同双方的一致之处，然后做出补充。他们不会语气强烈地说“你错了，没有谈到……”，而是说“你说得没错，此外，我还注意到……”

由此可见，当你同意对方的看法，但认为他们的观点不太完善时，正确的做法应当是做出补充。首先指出你们的一致之处，然后补充说明对方遗漏的内容。

比较

最后，如果你确实不同意对方的看法，应当把双方的观点进行比较。也就是说，你要做的不是指控对方的观点错误，而是承认你们的看法不同。尽管对方的观点的确有可能是错误的，但在双方共享看法之前你并不能百分之百地确定。现在，你只是知道你们的看法不同而已。因此，你不能简单粗暴地朝他们大喊：“你说得不对！”你应当以试探但却坦诚的开放态度表明自己的看法，如“我觉得我们的看法有些不同，我来说明一下。”

然后，你应当利用第7章学过的综合陈述法说明自己的观点，即分享你观察到的事实，试探性地提出看法，然后鼓励对方提出意见。陈述完自己的观点之后，你应当鼓励对方将其和自己的看法进行比较。总之，你的目的应当是和对方一起寻找和说明观点中的不同之处。

简而言之，在对对方的观点做出响应时，你只需牢记“赞同—补充—比较”三部曲即可。赞同对方看法时应明确表示观点一致，对方看法有遗漏时积极做出补充，和对方看法不同时努力进行比较。记住，你的对话目的不是把差异点变成争执的火药桶，那样只会带来不健康的人际关系和错误的对话结果。

达里尔的关键对话经历

几周前，一位很好的朋友向我推荐了《关键对话》这本书。这个概

念对我来说非常有意义，因为当时我正在面对很棘手的领导问题，这些问题都涉及影响重要决策的复杂对话。听完他的介绍后我产生了浓厚的兴趣，马上到书店去买了一本。结果，这本书使我一读起来就爱不释手，我只用了一个晚上就把它读完了。我惊奇地发现，书中的每一页都能帮助我解决正在面对的问题。

当时，我正在和一家重要的合作伙伴进行谈判。谈判已经进入尾声，目的是要在欧洲合资成立一家风险投资公司开发我们的技术。虽然通过过去两个月的努力我们已经快要达成协议，但最后阶段的讨论开始变得矛盾重重。每天我们都会在电话里争吵，双方对彼此的信任度一再下降。让我感到苦恼的是，我不知道该怎样有效地跟他们进行对话。两周前，我收到对方的交易条款书，这意味着我要么和对方达成协议，要么谈判无果而终。如果谈判无果而终，我们都知道最后肯定会闹得不欢而散。在绝望关头，上周我和对方在肯尼迪国际机场又谈了一次，希望能打破僵局，完成交易。

在准备这次会谈时，我又读了一遍《关键对话》，书中的方法是我的指路明灯。带着这些刚学会的技巧，我信心满满地来到肯尼迪机场。实际上，我甚至把自己的观点按书中的要求写了下来，并针对对话过程中可能出现的情况添加了注释。我严格按照书中的基本观点展开对话，结果真的出现了奇迹。在谈判中，我们有很多观点都不一致，但每次我都努力维护安全气氛，继续推动对话的进行。对我来说，最难做到的是

抑制和对方一争高下的冲动。但是这一次我成功了，通过探索对方的观点我成功地维持了对话的安全感。经过6个小时的讨论，我们终于制订出一份理想的交易方案，双方对此都感到非常满意。

这次交易前两天刚刚完成。在讨论最终文件的细节问题时，我们必须顶着巨大的时间压力，在跨洋电话中和对方讨论充满争议的问题。实际上，在昨天讨论进入最紧张的关头时，整个交易似乎又走进了死胡同。面对这种情况，我不得不连续4个小时在电话中和对方重新建立对话关系，确保协议顺利通过最后环节。昨天晚上，我们开始为长达17页的协议中的一个词陷入争执。我不肯做出让步，对方则试图威胁我们。于是，我又想到了自己学过的技巧，暂停争执，了解对方的看法，通过寻找共同目的的方式重建安全感。凌晨5点，我们终于达成了一致意见。在此过程中我充分运用了和对方建立共识的对话技巧。

所以，我必须感谢《关键对话》，没有好友的推荐和它的帮助，我肯定无法完成如此重要的交易。

小结——了解动机

要想鼓励观点的自由交流，帮助对方摆脱沉默或暴力的错误应对方式，你应当了解他们的行为动机，在对话中表现出巨大的好奇心和耐心，只有这样才能恢复安全感。

然后，你可以使用四种有效的倾听技巧，从对方的行为中寻找潜在

的动机。

·询问观点。表明你很有兴趣了解对方的看法。

·确认感受。通过表示高度理解对方的感受增强安全感。

·重新描述。当对方说出自己的看法时，你应当重述他们的表达，表明自己不但理解其观点，而且鼓励他们分享内心的想法。

·主动引导。如果对方还是退缩迟疑，你应当“先发制人”，对他们的想法或感受做出最符合情况的猜测。

在和对方分享观点时，应当注意以下几点。

·赞同。在分享观点时对他人表示赞同。

·补充。如果对方的观点有遗漏之处，赞同你们共享的部分，然后做出补充。

·比较。当你们的观点相距甚远时，不要简单地认为对方是错误的，而应当把你们的看法进行比较。

第9章　开始行动

如何把关键对话转变成行动和结果

每个人都有能力选择不作为。

——塞缪尔·约翰逊

行文至此，我们一直都在强调向共享观点库添加更多信息有利于展开对话。然而，帮助人们做出可带来正确行为的明智选择只是一方面。为鼓励观点的自由交流，我们通过剖析对话高手的行为方式分享了各种可学习的技巧。只要你遵循了这些建议，肯定会获得内容丰富的观点库。

下面我们要介绍最后两种技巧。获得更多信息甚至掌握丰富的观点，并不能保证我们接下来的做法是正确的。例如，当团队或家人对问题形成众多看法时，观点倒是丰富了，但结果往往还是无法把它们转化成行动。我们认为，这种情况有两个原因。

·他们对如何决策缺乏明确的期望。

·做出决策后实施情况不理想。

这些问题很危险。实际上，人们从获取观点转移到展开行动的这个

阶段，往往是最容易出现新问题的阶段。由谁来完成任务？这个问题可能充满争议。我们该怎样决策？这个问题会引发激烈情绪。下面我们就来看看如何解决这些问题，首先从决策谈起。

对话并非决策

在关键对话中，两个最冒险的阶段是开始和结束。前者是因为你必须想办法营造安全感，否则问题就会偏离对话轨道；后者是因为如果不注意区分结论和决定的区别，后期执行过程就会破坏期望，这种情况往往以两种方式出现。

如何制定决策？首先，人们可能不了解决策是如何制定的。例如，卡拉有些气恼，雷内自作主张地报名参加了为期3天的邮轮游，甚至支付了500美元的套房预订押金。

一周前，两个人就度假方案问题展开了关键对话。卡拉和雷内诚恳坦率地说明了自己的看法和喜好。做到这一点并不轻松，在对话结束时双方都认为邮轮游是个不错的主意。可卡拉还是有些气恼，雷内感到有些迷惑不解，不知道卡拉为什么不高兴。

原来，卡拉原则上同意邮轮游，但不喜欢参加这个邮轮游项目。雷内以为只要是邮轮游就行，因此大胆地自己做了决定。好吧，这下你就自己去吧。

是否做出决策？关于决策的第二个问题通常在无人决策时发生。在这种情况下，要么观点总是流于无形，要么人们面对各种看法不知道该怎么办。还有一种情况是，大家都面面相觑，等着对方做出决定。双方都会想：“既然都提出了想法，现在你看着办吧。”无论是哪种情况，决策都只会一拖再拖，永远没有结果。

决定如何决策

其实，这两个问题都是可以解决的，前提条件是双方在决策之前先决定如何进行决策。注意，千万不要把对话当作决策。对话是获取双方观点的过程，这个过程肯定会涉及每个对话者。但是，允许双方分享观点，鼓励他们说出看法，并不表示他们一定会参加决策行为。为避免期望值遭到破坏，我们必须学会区分对话和决策，明确指出应当如何决策，参与的决策者有哪些以及为什么这样决定。

权限分明时的决策。当你具有管理权时，应当由你决定采用哪种决策方式。例如，在企业和家庭中，应当由经理和父母决定如何决策，这也是他们作为领导者的责任之一。例如，公司副总不会让员工决定价格变化问题或产品线调整问题，那是领导者的工作。父母不会让小孩子挑选安保设备或自定晚上回家的时间，那是父母的工作。同时，当员工或孩子保证负责时，企业领导和父母也会把很多决策交给他们去做，但不可否认的是决定决策方式的人还是具有管理权的一方。决定下放哪些决

策权以及何时做出决策，这些也是管理者工作的一部分。

权限不明时的决策。当管理权限不明确时，谁来决定决策方式是个棘手的问题。比如，我们前面举过的学校老师准备让你女儿留级的例子。在这个对话中，你应该让孩子留级吗？这到底是谁做出的选择？决定做出这个决策的人又是谁？是不是每个相关人员都有发言权，然后大家投票决定？抑或这是校方的责任，应由他们做出选择？既然父母具有最终的责任，他们是否应当征询相关专家的意见，然后再决定呢？对于这个复杂的问题，到底有没有明确的答案呢？

像这样的问题只能通过对话解决。所有参与者都必须说出自己的看法，包括由谁做出最终选择一事的看法，因为它也是需要讨论的部分内容。如果无法公开讨论谁是决策者以及这样选择的原因，大家的意见肯定会无法调和，最终会陷入激烈的争执，甚至和对方对簿公堂。此言非虚，如果处理得不好，肯定会发生像琼斯诉欢乐谷学区案那样的问题。

那我们该怎么做呢？你应当和对方公开探讨孩子的能力和兴趣以及最终的决策方式。注意，不要在公开讨论过程中提及律师或诉讼问题，这样只会破坏对话的安全感，让对方感到你充满敌意。你的目的是要为讨论孩子的问题建立公开、诚恳和健康的对话，而不是施加个人影响，威胁对方或是动手殴打教学人员。你应当以专家意见为基础，和校方讨论这些看法形成的方式和原因。当决策权限不明确时，你应当利用最佳对话技巧获取各方观点，和他们一起决定如何做出决策。

决策的四种方式

决定决策方式的好处在于，它能帮助你找到一种方法讨论各种可能的决策选择。通常，我们有四种决策方式，即命令式、顾问式、投票式和共识式。从前到后，这四种方式逐级体现了决策者参与程度的提高。当然，参与程度的提高一方面会更大限度地实现承诺，但另一方面也会导致决策效率的下降。聪明的决策者会根据具体情况，从这四种方式中选择既关注效率又体现公平的最佳方式。

1.命令式

我们先从不需要参与的决策方式说起。这种决策经常在两种情况下发生，一是外部力量对我们施加命令（我们没有选择权），二是我们主动把决策权交给他人，甘愿听他们指挥。在后一种情况中，我们并不在乎决策参与，宁愿让他人代行这种权利。

外部影响的例子包括客户定义价格，有关机构发布安全标准，管理部门制定法规等。正如企业员工喜欢让上司做出选择一样，很多情况下我们都会把决策权交给外界力量，这些都是命令式决策。选择这种方式时，我们的任务不是去决策，而是去执行决策。

在主动交出决策权的情况下，我们要么认为问题无甚风险，不需要参与决策；要么认为代理决策者具有足够的能力做出正确的选择，自己是否参与意义不大。特别是面对能力突出的团队或非常牢固的人际关系

时，我们经常会把决策权交给自己信任的人。我们不愿自己花时间去决策，自然乐得把这个差事交给他人。

2.顾问式

顾问式的特点是决策者在做出选择之前需要倾听他人的意见。你可以咨询专家、选民或是任何愿意提出观点的人。顾问式是一种有效获取观点和支持，同时又不会影响决策过程的决策方式——至少不会对决策过程产生很大影响。明智的领导、父母和夫妻经常会使用这种决策方式。他们了解他人观点，评估各种方案，做出最终选择，然后把结果通知相关人。

3.投票式

投票式决策最适用于强调效率的决策场合，你只需在几种现成的方案中挑选一个即可。对决策团队的每个成员来说，虽然最终做出的选择未必是其最理想的方案，但他们更关注时间问题，不愿为此进行永无休止的讨论。他们会对各种方案稍做讨论，然后便进行投票。在面对几种合理的方案时，投票式是最节省时间的决策方式。但是，如果决策团队成员不同意或不支持所做的决定，这种方式便毫无意义。在这种情况下，你应当使用共识式决策。

4.共识式

共识式既是福音也是梦魇，它意味着决策者必须讨论到所有人都取得一致意见。显然，这种决策方式的好处是，它能带来巨大的统一性和高质量的决策方案。但应用不当的话，这种方式也会浪费大量的时间。共识式决策的应用场合有两种，一是高风险的复杂问题，二是每个决策者都必须支持最终选择的问题。

如何选择

了解了四种决策方式，下面要讨论的是每种方式应当在什么情况下应用，以及如何避免常见的决策失误。

四个重要问题

在对四种决策方式进行选择时，你应当考虑以下几个问题。

·关注者。确定哪些人想参与决策，哪些人会受到决策影响，这些人通常都是参与决策的候选人。不要让对问题漠不关心的人参与决策。

·知情者。确定哪些人具备做出最佳决策的能力，鼓励他们参与决策。不要让不了解情况的人参与决策。

·支持者。确定哪些人在决策中会以管理者或影响者的身份对你表示支持。请他们参加决策的好处是，你不会因为自作主张让决策在最后关头遭到他们的公开抵制。

·参与者。你的目的应当是让最少的人员参与决策，同时必须获得足够的支持以做出高质量的决策。你可以问自己这样一个问题：“我们是否具备做出正确选择的足够参与人数？其他人要想获得承诺是否需要参加决策？”

你该怎么做？下面我们为团队或夫妻设计了一个很好的决策练习，这个练习特别适合那些经常在决策过程中遇到问题的人。首先，你应当列一张表，写下在工作或家庭中遇到的一些重要的决策问题。然后利用上面的四个问题讨论每个决策当前的制定方式以及怎样制定会更好。完成讨论之后，你应当明确以后该怎样做出正确决策。可以说，对决策环节展开关键对话是一种很有效的方式，它能顺利解决很多令人苦恼的问题。

布置任务——决策执行环节

下面我们来看看最后一步。你已经展开了健康对话，在对话中交流了丰富的观点，并在此基础上做出了决策，接下来是时候开始行动了。尽管有些问题已经在对话过程中得到完全解决，但还有些问题需要人们做出具体行动才能解决。因此，你必须为他们分配任务。

当你的决策涉及多个参与者时，任务布置不明确肯定会造成一定的行动混乱。为避免出现这些问题，你应当考虑以下四个因素。

·行动人

·行动目标

·行动时间

·检查方法

行动人

有句老话说得好：“人人有责等于没人负责。”如果不把任务明确到每个行动者，你的决策很有可能会落得无人执行的下场。

在分配任务时，你应当牢记没有“我们”这个说法。显然，这个说法的潜台词是“除了我之外的人”。这句话几乎无处不在。即使人们不逃避任务，“我们”这个表达也会让他们认为承担责任的应当是其他人。

因此，在分配任务时你必须明确每个行为人的姓名，这种情况在家庭生活中尤其必要。如果是分配家务，一定要说明每个人具体负责什么工作。如果安排两三个人负责同一项任务，你必须指定其中某个人担任管理者的角色，让他对整个工作负责。如若不然，结果只会大家互相推脱责任，闹得不欢而散。

行动目标

你必须明确说明要完成的具体任务。对期望的描述越模糊，结果就

越有可能令人失望。例如，行为古怪的企业家霍华德·休斯（Howard Hughes）曾指派一队工程师设计建造全球第一辆蒸汽动力汽车，在分享这个用开水运转汽车的梦想时，他根本没有做出任何具体而明确的任务指示。

经过几年的努力，工程师们终于成功制造出了一辆原型车。他们在车身安装了几十种不同的管子，利用这种方法解决了如何进行水循环的问题，以便提供源源不断的蒸汽动力。实际上，这辆车基本上就是一个巨大的散热器。

休斯向工程师们询问，如果这辆车遇到车祸会怎样，对方紧张不安地说乘客会像龙虾一样被开水煮沸。这个答案让休斯对他们的工作感到很愤怒，下令让人把整个车辆拆成了碎片。这个荒唐的项目就这样无果而终。

休斯的做法就是一个反面典型。在分配任务时，你必须明确说明想要实现的每个细节目标。这种问题在夫妻之间也经常会出现，由于一方不愿花时间认真思考自己的期望目标，结果发现未说明的愿望最后没有得到满足。比如，装修房间就有这样的问题，如果你和对方经历过这样的争吵，肯定明白此类问题经常发生。相对于浪费时间、金钱和伤害彼此感情，准确说明自己的期望目标才是更好的做法。

在说明期望目标时，你可以采用对比法。如果对方以前对任务目标

有误解，你可以以常见错误为例说明自己不希望实现的目标。如果可能的话，你应当指出实际案例，不要讨论抽象的情况，而是用具体事例来说明。我们在招聘设计师时就曾遇到过这种情况。这位著名设计师说明了能做到的任务，我们对此感觉很满意。可是，花了25000美元之后，我们发现他的作品根本不能用，只好推翻一切重头再来。这次我们学聪明了，在招聘时以某些图片为基础说明自己想实现什么目标，不想实现什么目标。对行动目标的描述越清晰准确，得到失望结果的可能性就越小。

行动时间

令人吃惊的是，人们在分配任务时经常会遗漏这个关键因素。很多人往往并不明确完成任务的时间，而是语焉不详地说“回头把这个事处理一下”。在这种情况下，对方会优先解决更加重要的问题，把这项任务抛到脑后，直至最后忘得精光。可以说，缺少时间期限的任务目标根本不会激励人们的行动欲望，相反只会带来一堆问题。显然，未设定截止时间的目标并非目标，它们只是行动方向而已。

检查方法

此外，你还应当注意的是，在分配任务时必须强调对决策的执行情况进行检查的频率和方式。这种检查可以很简单，如用邮件确认项目完成；也可以很正式，如组织团队进行全面汇报或是召开家庭会议等。通

常情况下，你只需在实施过程中进行阶段性检查即可。

在分配任务时提出检查方案其实很容易。例如，你可以这样说：“完成家庭作业后给我打电话，然后你就可以出去玩了，行吗？”

或者，你也可以采用里程碑式检查法。例如，“完成图书馆调查任务后告诉我一声，我们到时候再讨论接下来该怎么做。”当然，里程碑事件必须和明确的时间和日期相连。例如，“完成该计划的调研环节后马上通知我，截止时间是11月的最后一周。如果你提前完成，记得给我打电话。”

记住，要想让人们有效地承担应负的责任，你必须给他们承担责任的机会。因此，在分配每项任务时，注意说明对任务执行情况的检查方式。

记录你的工作

正所谓写下的东西不会忘，千万不要想当然地认为自己能记住所有的重要安排。经历了关键对话的千辛万苦，不要因为对记忆力的过度自信而使前面的努力功亏一篑。你应当把各种结论、决定和安排的细节详细记录下来，注意说明每项任务的行动人、行动目标和截止时间。在任务实施过程中，你应当在关键时间点（通常是例会时间）核对自己的记录，然后对任务实施情况进行审核。

在审核应当完成的任务时，注意让每个人都承担应负的责任。如果有人未能完成约定的任务，你应当和他们进行对话，利用我们在第7章讲述的综合陈述法和对方讨论问题。要想让对方积极承担责任，你不但要提升他们完成任务的动机和能力，而且要创建坦诚交流的沟通形式。

小结——开始行动

要想把成功的关键对话转变成优秀的决策和一致的行动，你应当努力避免错误期望和不作为两种陷阱。

决定如何决策

·命令式。无须参与的决策方式。

·顾问式。广泛征集意见，由少数人决定的决策方式。

·投票式。以支持率为基础的决策方式。

·共识式。人人都必须对最终结果表示同意的决策方式。

明确执行细节

在决策执行环节，你必须明确说明行动人、行动目标和截止时间等要素。明确行为目标，设定检查时间，记录任务细节并按时进行检查。最后，你应当督促人们对其做出的承诺负责。

第10章　案例分析

好话不花钱，一句值千金。

——乔治·赫伯特

我们（本书作者）在举行关键对话培训的过程中，已经习惯听到人们这样的反馈：“你们说的倒是不错，可我遇到的情况要复杂得多！”“道理挺好的，可我遇到的人没有你们说的那么容易开窍。再说，我碰到的大部分问题都是突发性的，让人防不胜防。”总而言之，人们总是能够抛出各种理由说明关键对话技巧无法解决他们遇到的问题。

·“如果对方的错误行为很隐蔽怎么办？这些问题让你感到郁闷，但很难抓住证据，你该怎么办？”

·“如果我的配偶不愿讨论重要问题怎么办？你又不能强迫他们和你对话。”

·“如果我无法马上冷静下来呢？虽然我知道不要带着愤怒入睡，但有时候我的确需要一些时间独处。这种情况该怎么办？”

·“如果我不信任对方怎么办？这个问题该如何解决？”

·“如果我的上司和妻子都非常敏感，不接受任何反馈意见，我是不

是应该装作什么事都没发生呢？”

实际上，我们在本书介绍的对话技巧可以解决你能想到的任何问题。鉴于有些问题比较棘手，我们在此专门挑选了17个复杂的案例进行分析，看看遇到此类情况时你该怎么做。

性骚扰或其他骚扰问题

“虽然不是明目张胆的骚扰，但我很讨厌有些人对待我的方式，怎样和对方讨论这个问题才不会给自己树敌呢？”

危险之处

如果某个人的说话或行为方式让你感到厌烦，但这种行为并不经常出现，程度也不严重，不足以让人力资源部门或你的上司出面协调，你该怎么做？

在这种情况下，我们很容易认为冒犯者处于强势地位。用上流社会的行为规则来看，如果有人对你做出不适当的行为，当面提出问题会显得你反应过度。

一般来说，如果此类问题能够以私密、尊重对方和坚定的态度和对方进行讨论，绝大多数情况下问题都会消失。在讨论此类问题时，你要面对的最大挑战是做到尊重对方。如果你已经对这种行为忍受了很久，

很有可能会在内心编织出对方是邪恶之徒的想法。如果带有这种强烈的负面情绪进行对话，即使没有指责对方，你的身体语言也会表现出巨大的敌意。

解决方案

你应当改变先前的想法。如果在对话之前你已经对这种错误行为长期容忍，你应当坦率承认这一点。这样可以帮助你把对方视为理智而正常的人，尽管其个别行为并不符合这一描述。

当你对对方产生一丝尊重感之后，就可以和他们展开对话了。你应当寻找交流的共同目的，然后用综合陈述法说明自己的观点。

“我想和你谈谈一些影响我们合作的事情。虽然这个话题很棘手，但是我觉得谈开了会让我们成为更好的合作伙伴。你觉得怎么样？”[建立共同目的]

“我去你的办公室时，有时候你的眼睛会盯着我的身体一直看；坐在你旁边工作时，有时候你会把手臂搭在我的椅背上。我不知道你是不是有意这样做，但这些信号让我感到很不舒服，所以我想和你谈谈。你是怎么看这件事的？”[利用综合陈述法说明观点]

如果你能以私密、尊重对方和坚决的态度进行对话，此类问题一般都会消失。当然，如果对方的行为非常过分，你应当马上通知人力资源

部门出面解决，保护自己的权利和尊严不受伤害。

极度敏感的配偶

“可是，如果你的配偶特别敏感怎么办？你试着给他们提出一些建议，但对方总是反应激烈，最后让你不得不陷入沉默。”

危险之处

通常情况下，夫妻会在结婚大约一年后形成心照不宣的协议，约定好如何对问题进行沟通，这种方式往往会影响他们一生。比如，一方敏感易怒，从不接受建议，或者是另一方不会婉转地提出观点等。无论是哪种情况，双方都会默认不想和对方沟通，从此生活在沉默之中。对这种情况来说，他们在能真正坐下来讨论之前，往往已经积累了太多的问题。

解决方案

出现此类问题的原因可以归结为不会使用综合陈述法说明自己的观点。当夫妻之间遇到烦心事时，你应当尽早提出问题。在说明时，采用对比法也比较有帮助。例如，“我不想危言耸听，只想在问题失控之前加以解决。”你应当描述观察到的具体行为，如“吉米的房间乱七八糟，你总是对他讽刺挖苦，说他‘比猪还脏’，然后若无其事地笑笑”。然后试

探性地说出自己的结论（你的想法），如“我觉得这样并不能得到你想要的结果，他不明白你的暗示，我担心这样下去他会讨厌你”。最后，你应当鼓励对方说出自己的看法：“对这件事你有什么不同的看法吗？”

接下来，你应当关注对话安全感是否出现危机，如果出现马上营造安全气氛。如果利用综合陈述法表明自己的观点之后对方出现抵触情绪，不愿和你进行讨论，你应当努力回顾刚才的做法有何不妥之处，然后跳出谈话内容，用各种必要的方法确保对方能感到安全的氛围，最后重新利用综合陈述法坦率地说出你的看法。

如果夫妻无法为彼此提供健康有益的建议，他们就会失去一生相伴的知己和导师，错过无数次可帮助对方有效沟通的机会。

说话不算话

“可是我的同事很虚伪，我们商量好要一起改善工作表现，但他们就是没有行动。”

危险之处

表现糟糕的团队会逃避此类问题；在表现一般的团队中，上司会处理存在问题的行为；在表现最佳的团队中，每个成员都会成为积极承担责任的人。如果团队成员看到有人违反合作协议，他们会立即当面指出

问题。等待问题自行消失或指望上司解决都是错误而危险的做法。

解决方案

如果同事没有做到应该做的工作，你必须当面指出他们的问题。我们曾对某公司的管理层进行过观察，该管理层约定暂停可支配费用的开支以应对一场短期危机。应该说，这个应对方案听起来不错。但没想到的是，开完会第二天有位经理就向某服务商预付了半年的咨询费用，这笔钱显然属于“可支配费用”的范围。

看到这种行为，一位团队成员并没有意识到，这是一场关系到整个团队成败的关键对话。与此相反，他认为督促大家对决策负责的人应当是公司老板，因此并没有指出对方的错误。令人遗憾的是，等老板发现问题并准备解决时公司的政策已经被破坏，钱也已经无法收回。由于失去了支持新计划的动力，整个团队被迫陷入了资金不足的困境。

当企业或团队齐心协力做出重大变革或是提出大胆的行动方案时，它们必须准备好解决由于成员无法履行承诺带来的问题。可以说，变革或行动成功的关键并不在于成员对新目标的遵守和服从，而在于有人违反规定时他们能否和对方展开关键对话。

顺从权威

“可是我的下属总是拣我喜欢听的内容汇报，他们很少主动解决重要问题，因为害怕我不同意他们的做法。这种情况该怎么办？”

危险之处

当管理者遇到下属盲目顺从，或者说是拍马屁的情形时，他们常常会犯两种错误，一是错误判断对方害怕说实话的原因，二是鲁莽地批评对方的做法。

错误判断原因。通常，管理者会否认自己是对方产生恐惧感的原因，他们会说：“和我有什么关系？我又没有做什么让人感到不舒服的事情。”实际上，他们缺乏的是关注对方的能力，也不了解自己应对压力的方式。除此之外，他们的表达方式、绝对化的习惯语气、无意识的以势压人，都是对方在对话中感到恐惧进而盲目顺从的原因。

除此之外，还有另一种形式的错误判断。面对下属溜须拍马的管理者会觉得自己肯定是做错了事，但实际上下属只是习惯了对前任领导这样做。他们努力做到心态开放，支持他人参与对话，但结果人们还是对他们敬而远之。通常情况下，人们会习惯性地把领导视为明星或独裁者，哪怕他们根本没有做过符合这些身份特征的事。

在做出行动之前，你必须明确自己是否是问题的原因，是不是受到了前任领导的遗留影响，抑或是两种情况兼而有之。

鲁莽批评对方做法。在解决此类问题时，很多管理者的做法简单粗暴，直接命令对方停止这种行为。

“我觉得，你同意我的看法并不是因为我说得有道理，而是因为我是公司老板。”

“那当然！”

“希望你不要这样做，把注意力放到我的观点上。”

“好的，你怎么说都行，老板！”

由此可见，遇到根深蒂固的盲从行为就像遇到“第22条军规”[1]。如果你对它熟视无睹，问题会继续发生；如果你明确指出，结果问题还是会重现。

解决方案

首先要从自我入手，找到你身上存在的问题，而不是规定下属该怎么做。如果他们已经开始盲目顺从，他们往往会掩饰问题的存在。你可以请一位同事观察你和下属的对话，然后征求对方的真实反馈。对方盲目服从是不是因为受到了你的某些行为的影响？如果是，具体是哪些行为？请你的同事指出这些具体行为。然后，和对方一起制订和实施新的方案，不断获得反馈结果。

如果问题源自前任领导的影响，你应当公开说明这个问题。你可以在小组会议或团队会议上提出这个问题，然后向大家征求建议，不能靠简单命令的方式解决问题，因为后者并不能让你达到目的。你应当奖励敢于冒险说真话的人，鼓励他们挑战你的观点。当下属表达不同观点之后，你应当对他们的真诚做法表示感谢。如果对方还是不敢反驳你的意见，你可以用自我否定的方式鼓励对方，让他们感觉到任何观点都可以拿出来讨论。必要的时候你可以离开房间，给对方留出自由讨论的空间。

破坏信任感

“我该怎么做？我不知道是否应该信任这个人，他没有按时完成一项重要的工作，我还能相信他吗？”

危险之处

人们往往认为信任感是一件绝对化的东西，人们要么有要么没有。换句话说，某个人要么值得你信任，要么不值得信任。这样无疑对信任感造成了很大压力。例如，儿子向你问道：“你说我不能在外面待到午夜之后是什么意思？你是不是不相信我？”

信任感并不一定是针对每个人的。实际上，它不但有程度的高低之分，而且是因人因事而异的。此外，信任度的高低还和两个重要因素有

关，即动机和能力。例如，必要的时候你相信我能做人工呼吸，因为我有救人的动机；但你不一定相信我能做好，因为我对具体做法并不清楚。

解决方案

在讨论信任问题时你应当就事论事，不要就人论事。

在讨论是否应当继续相信对方时，不要把期望值定得太高。你只要眼下信任他们即可，不用事事都要求对方达到你的信任标准。为了维护对话安全感，你应当用综合陈述法说明自己的看法。例如，“我感觉你只说出了方案中有利的一面，我想听听你的方案有什么潜在的风险，可以吗？”如果他们耍花招，你必须马上指出问题。

此外，注意不要把失信当作惩罚对方的手段。如果他们在某个方面让你失去信任，不要把这种问题盲目扩大，影响你对他们其他方面品质的看法。如果在心中把他们描述成完全不值得信任的坏蛋，你就会在潜移默化中让对方坚信这种错误看法。换句话说，抹黑对方只会让你弄巧成拙，离自己期望的目的越来越远。

逃避重要问题

“我的配偶就是你们前面说过的那种人，每次我想展开有意义的对

话，想要解决重要问题，对方总是避而不谈。我该怎么办？”

危险之处

我们经常会指责对方不愿和我们对话，就好像这是一种遗传性交流障碍症，但实际上并非如此。对方不愿意讨论棘手问题，是因为他们认为这样做无济于事。要么是他们不善于对话，要么是你不善于对话，抑或是你们都不善于对话——还有一种情况是你们认为自己不善于对话。

解决方案

首先寻找自身原因。或许你的配偶厌恶所有关键对话，甚至是和高手展开的对话。尽管如此，你还是只能从改变自己做起。你可以先从简单的问题谈起，不要一上来就尝试棘手的问题。你应当努力营造安全气氛，密切关注对方在什么情况下会感到不自在。这时，你应当使用试探性的语言，分清目的和结果之间的区别。例如，“我相信你的目的不是要……”。如果对方一直不愿谈论自己的问题，你可以尝试了解他们的行为动机，每次一有机会就练习这些对话技巧。简而言之，从简单的问题谈起，在对话中努力应用各种技巧。

除了上面所说的，你还必须表现出极大的耐心，不要抱怨不停，不要失去希望然后陷入暴力状态。每当你出现任何咄咄逼人或令人不适的态度时，只会让对方坚定地认为关键对话无法解决问题，只会给他们带来伤害。

只要坚持采用正确的对话方式，你一定会在夫妻关系中建立更大的安全感，对方做出改变的可能性就会越大。

看到情况有所改善后，你可以通过鼓励对方讨论表达方式的做法继续帮助对方改变自我。此时，你面对的问题是如何通过确定共同目的的方式营造安全感。你必须帮助对方认识到进行对话的原因，这个原因必须非常具有吸引力，能够保证对方愿意主动参与其中。

然后，你应当说明进行对话和不进行对话会带来怎样不同的后果，说明这样做对各自以及你们之间的关系会产生怎样的影响。接下来，你应当鼓励对方一起寻找以前难以面对的话题，轮流说明你们准备如何跟对方交流，讨论帮助对方改善对话技巧会带来哪些好处。

有时候，如果你们无法讨论棘手问题，可以谈谈自己谈论或逃避问题的方式，这样也有助于启动对话。

令人讨厌的小动作

“我遇到的问题是，有个家伙倒不是会做什么伤天害理的事情，只是他有很多细微的举动很让我受不了。”

危险之处

如果对方的打扰行为并不明显，或许这件事并不需要对话解决，或

许问题不在于他们的行为本身而在于你不够宽容。比如，有位主管抱怨道：“这个员工真让我失望，你看看他那长头发！”可实际上这位员工在工作中并不和他人接触，他的长发和工作表现没有丝毫关系，这位上司只不过是在没事找事而已。

但是，如果对方的举动既隐晦又令人无法接受时，你就需要探寻他们的行为方式了，并把讨论的重点放在对方具体做了什么上面，否则抽象的描述和模糊的结论在关键对话中是站不住脚的。例如，每次家庭聚会时，你的哥哥总是不停对其他人冷嘲热讽，但他的话还没过分到需要讨论的地步。因此，你和他讨论的应当是这样一个事实，即他的话让每个家庭成员都感到很扫兴。记住，明确的实际情况是进行关键对话必做的准备工作。

解决方案

你应当留意自己那些产生该结论的细微举动，发现那些出格的举动并记录下来。当做完这些关键对话的准备工作之后，思考你记录的行为，确保你得出的结论非常重要，有必要和对方展开对话。如果的确需要展开对话，你应当营造安全气氛，然后利用综合陈述法说明自己的观点。

缺乏积极性

“我有几位同事是这样的，你让他做什么他就只做什么，从来不多做。如果遇到问题，他们只尝试解决一下，解决不了就放手不管了。我该怎么办？”

危险之处

很多人都善于讨论错误行为的存在而不是正确行为的缺失。当员工或孩子把事情搞砸时，管理者和父母往往被迫采取行动。但是，如果他们只是表现得不够优秀而不是犯错时，我们就不知道该怎么说了。

解决方案

你应当建立新的、更高的期望。不要管某个具体问题，你应当面对的是整体行为模式。如果想让对方表现出行动积极性，你应当告诉他们。用具体事例指出他们遇到问题时总是浅尝辄止，不愿多做努力。你应当提高要求并明确告诉对方，和对方一起寻找办法，看怎样做才能在遇到问题时既做出必要的努力又充满创意。

例如，“我说过这项任务一定要在我出差回来之前完成。你在工作中遇到了问题，试着联系我，谁知道竟然是给我4岁的儿子发了个短信！你让出差在外的我怎么了解情况啊？”“怎样才能制定出后备策略呢？”

此外，你还应当注意，你是如何弥补对方缺乏积极性的后果的。你

是亲自为其善后吗？如果是，你应当和对方讨论承担其分内责任的问题。你是让其他人帮助他收拾烂摊子吗？如果是，你应当和最初负责此工作的人讨论遇到问题尽早向你汇报的问题，这样一来你就能安排其他人及时接手未完成的工作。

不要用暗示的方法让对方意识到自己不够积极。你应当明确说明自己的期望，和对方取得一致意见，让他们明白承担责任的重要性以及遇到问题尽早通知的意义。

老调重弹

“我的问题不是某个具体问题，而是模式问题。我总是和别人不停地讨论同一个问题，这让我感觉陷入了一个怪圈，要么变成一个唠叨鬼，要么必须忍受别人带来的问题。我该怎么办？”

危险之处

有些关键对话会出错是因为你讨论的内容不对，没有抓住问题的核心。比如，某员工已经是第二次开会迟到了，你还是耐心地跟他讨论。可对方第三次犯同样的错误时，你就开始心存怒火了，板着脸再次提醒他们。最后，随着愤怒感在内心积蓄（因为你怀疑对方是有意为之），你开始变得充满暴力，对对方大加讽刺挖苦。这样做只会让你显得很愚蠢，因为相对于对方的小错误来说，你无疑是反应过激了。

如果你依旧对老问题（迟到）纠缠不清，却避而不谈一个新的问题（对方无法兑现承诺），你会陷入老调重弹的陷阱。在这里我们不妨用电影《土拨鼠日》（Groundhog Day）中的情节做个形象比喻，如果你每次都面对的是相同的初始问题，就会像主演比尔·默瑞那样每天面对同样的场景而不去处理更大的问题。在这种情况下，问题肯定无法得到解决。

解决方案

学会关注模式问题。你不应把目光局限于一次单独事件，而是应当注意反复出现的行为，利用综合陈述法说明对方的行为模式。例如，某人开会迟到，答应你下次会改正错误。如果下次对方又这样，你应当讨论的不是迟到问题，而是对方没有信守承诺的问题。显然，这是一个更大、更严重的问题，它关系到对方是否值得信任和尊重。

当人们面对并不起眼的问题，却反应得非常情绪化时，这是因为他们讨论的往往是错误的问题。如果真正让你烦心的是对方的行为模式，但你和对方讨论的却是上次的错误表现本身，你的情绪就很有可能会失控。相反，当你真正抓住了核心问题时，你的情绪反而会变得非常冷静。也就是说，只有当你正确讨论真正让你烦心的模式问题时，你才会镇定自若地解决问题。

因此，不要被具体事件扰乱视线，把注意力浪费在细枝末节上，你

应当和对方讨论的是全面的行为模式问题。

愤怒的羔羊

“有人说过不要带着愤怒入睡，这是解决问题的最好方法吗？”

危险之处

当你变得愤怒时，这种情绪很难冷却下来。你在大脑中构思了可怕的想法，身体做出准备战斗的反应。虽然你努力避免做出暴力举动，但身体已经不受大脑的理性控制了。你该怎么办呢？当直觉告诉你应当暂时冷静一下时，你还会试着继续进行对话吗？老话说“不要带着愤怒入睡”，真的是这样吗？

解决方案

其实，这句老话并不完全正确。它的正确之处是告诉我们不要忽视严重问题，但错误之处是告诫我们必须时刻坚持对话，无论对话者情绪状况如何。实际上，你认为需要一些时间冷静，稍后再讨论这个问题，这种想法根本没有问题。你完全可以等肾上腺素的负面影响消失，对问题深思熟虑之后再启动对话。也就是说，和对方约定回头再谈并不等于你陷入了沉默应对的状态。这其实是一种很健康的对话方式。

值得注意的是，在对话中建议对方冷静一下，有时候不见得是个好

主意。他们的确需要时间冷静，但你在提出建议的时候很难不让对方产生你有居高临下的感觉。例如，你告诉对方：“去，休息10分钟，冷静完了再回来跟我谈。”这句话会让对方感觉很刺耳。因此，你的正确做法应当是探寻对方产生愤怒的原因，了解其行为动机。

无尽的借口

“我的儿子很会为错误行为找借口，每次和他谈起一个问题，他总能找出理由说不是自己的错。”

危险之处

爱找借口很容易暂时平息问题，当对方不想完成你要求的任务，意识到只要找到借口就能逃避责任时尤其如此。

例如，“儿子上学之前我就要去上班，因此他总是迟到。一开始他说迟到是因为闹钟坏了，第二天的理由是车在半路出了毛病，第三天是朋友忘了来接他，第四天是感冒了睡得太死，没听到闹钟响，第五天……”

解决方案

对于想象力如此丰富的人，你应当先发制人，堵住所有的借口，让他们承诺解决问题，而不是一再为错误行为寻找理由。比如，第一次迟

到时，除了解决闹钟问题，你还应当说明其他可能的情况。修好闹钟只能解决一个潜在借口，你应当让对方面对的是如何保证不迟到的问题。

“就是说只要有了新闹钟，你就能准时到学校了是吗？好吧，不管用什么办法，你必须保证按时到校。你能保证明天上午8点准时到校吗？”

另外要注意的是，随着借口逐渐增多，你应当和对方讨论的不是上次的借口，而是错误的行为模式问题。

以下犯上（或目无上级）

“如果对方不但怒气冲冲，而且拒不服从上级安排怎么办？”

危险之处

在和员工（或子女）讨论棘手问题时，他们很有可能会出现过分的行为。他们会将气氛友好的争论发展成情绪激烈的争吵，最后演变成倔强的违抗或是做出目无上级的举动。

真正的问题在于，由于这种情况比较少见，管理者往往会感到非常吃惊，因此会暂停对话，寻找解决办法。但是，这样做会让做出过分举动的员工逃避惩罚。更糟糕的是，管理者的冷淡处理方式会让自己成为以后错误行为的帮凶。这种情况在家庭生活中也会出现，感到吃惊的父

母往往会做出同样过分的举动，变得愤怒异常、咄咄逼人。

解决方案

以下犯上的问题一点都不能宽容，你必须马上以尊重对方的方式指出问题，暂停对当前问题的讨论，转而说明对方的错误举动。当对方表现出任何目无上级的苗头时，你必须及时加以处理，以免升级成更严重的错误行为或反抗举动，并明确告诉对方带着情绪讨论问题最终会走上危险的道路。例如，你可以说：“我想暂停对工作日程问题的讨论，稍后重新进行。现在我想说的是，你刚才提高嗓门向我喊叫的行为很不尊重人。我很想帮助你解决目前面临的问题，但如果你继续用这种态度的话，我想我们很难实现这个目标。”

如果未能尽早发现这个问题，除了和对方讨论之外你还可以向人力资源部门寻求帮助。

为失言感到后悔

“有时候我会长期逃避问题，当我和对方讨论时往往会说一些非常糟糕的话，我怎样才能改正呢？”

危险之处

别人做了让我们讨厌的事，我们便在脑中把他们想象成邪恶和有问

题的人，这样只会把对话引向错误的方向。显然，当我们虚构可怕的想法并对此坚信不疑时，问题并不会得到解决，只会变得越来越糟。随着时间的积累，这些想法并不会改善，而是发酵成一颗颗定时炸弹。因此，我们忍无可忍决定面对问题时，便会一时失口说出让自己后悔的话。

解决方案

首先，不要压抑你的想法，利用综合陈述法尽早说明问题，不要等到事情变得无法收拾再去面对。其次，如果问题已经积累了很久，注意不要在愤怒的情绪下展开关键对话，你应当在冷静的状态下和对方探讨。利用综合陈述法说明你看到和听到的事实，试探性地说出最简单、最不会激怒对方的看法。例如，“刚才你告诉我邻居认为我是个白痴，你的说话方式让我感觉不太好。你笑得前俯后仰，让我觉得你是故意来幸灾乐祸的，情况是这样吗？”

如果你失口说出了气人的话，如“知不知道，你这么做太损了！就会拿我开涮是吧？我受够了！”——你必须道歉。虽然说覆水难收，伤害已经造成，但你还是可以通过道歉来挽回局面，然后再利用综合陈述法说明自己的看法。

敏感话题和隐私

“如果牵扯到对方的个人卫生问题该怎么办呢？或者，有个人很让人讨厌，大家都不想跟他打交道，我该怎样和对方谈论敏感话题和隐私呢？”

危险之处

对于敏感话题很多人都避之唯恐不及，的确，这么麻烦的情况他们又能怎么办呢？不幸的是，当真诚和勇气被恐惧感和错误的同情心所取代时，人们宁愿长期隐忍也不愿主动说出可以帮助对方做出改变的建议。

随着问题的积累，他们忍无可忍不得不面对问题时，经常会从平日的沉默状态一跃变成暴力状态，使用各种玩笑、外号和其他隐蔽的手段模棱两可地表达自己的观点。显然，这些做法不但缺乏真诚而且对对方不够尊重。此外，对问题熟视无睹的时间越长，最后表达自己的观点时你对对方造成的伤害就越大。

解决方案

使用对比法，说明你不是想伤害对方的感受，而是想和他们分享一些积极的建议。你应当建立共同目的，让对方理解你的意图是正大光明的。你应当说明，鉴于问题的私密性你不愿贸然提出，但问题是它已经影响到了对方的行为表现，因此你必须和他们开诚布公地探讨。你应当试探性地描述问题，不要夸大其词或言过其实。描述完具体行为之后，

你应当和对方讨论解决方法。尽管这些讨论内容并不轻松，但你完全可以在表达方式上进行调整，努力让对方产生对话安全感。

文字游戏

“我的孩子总是跟我玩文字游戏，如果让他们做什么事结果没做，他们会百般狡辩。这种情况该怎么办？”

危险之处

有些人很会耍嘴皮子，能想出各种办法为自己的错误行为找借口。这种情况往往会让父母（和管理者）毫无办法，只能被迫接受让人失望的现实。这些人不但非常善于找借口，而且已经习惯了长期这样做。这种情况让人非常讨厌，最后的结果是，这些偷懒者表现得越来越差，而勤奋付出的人只能很不公平地承担更多的任务。

解决方案

这个案例谈的也是模式和具体行为的关系问题。你应当利用综合陈述法试探性地指出斤斤计较和玩文字游戏的问题，让对方清楚这些把戏不会欺骗任何人。在本案例中，不要只关注错误行为本身，因为对方总是能找到新的借口。例如，“你又没说我不能叫她‘白痴’。”你应当既讨论行为又讨论结果：“你这样叫会伤害妹妹的自尊心，你不但不能这么

叫，也不允许用任何侮辱性的字眼伤害她。”

利用以前的错误行为做例子，让对方对行为结果承担责任。不要纠缠于某个具体行为的讨论，你应当和对方探讨的是行为模式问题。

意外连连

“我手下的员工很多，他们总是在关键时刻给我制造麻烦。比如，每次他们遇到问题，等我了解情况时已经为时太晚，无法挽回局面。对此他们总是有很好的借口，我该怎么办？”

危险之处

实际上，很多管理者会遇到这种问题是他们一手造成的。比如，员工第一次对你说“头儿，我遇到一个问题”时，管理者往往抓不住问题的核心。他们会了解情况，解决问题，然后开始讨论其他内容。这样做会让员工觉得你是这样想问题的：“出了任何状况都不要紧，只要你们有个合理的理由就行。你们可以停下手中的工作去做别的事情，等我出现时再汇报情况。”

解决方案

任务分配完之后，你必须明确告诉员工只能出现两种结果：一是按时完成任务，二是遇到问题马上通知你，绝不能搞什么“最后惊喜”。同

样，如果员工决定临时要去做另外一项工作，也必须马上通知你，不得先斩后奏。

你应当明确工作的程序性规则。如果遇到问题没有及时通知你，对方反而为自己寻找借口，你必须把这种情况视为全新的问题。你可以这样询问对方：“我们说好了有问题马上通知我，可我没接到任何电话，到底是怎么回事？”

各种问题缠身的人

“如果我要面对的人总是违反各种对话原则，这种情况在关键对话中特别让人感到头痛，该怎么办？”

危险之处

如果对人们的对话技巧加以评估，我们会发现大多数人都处在中间水平。有时候我们表现不错，有时候则表现糟糕。有些人善于避免做出“傻瓜式选择”，有些人善于营造安全气氛。当然，你也会遇到极端情况。你肯定遇到过对话高手，但面对工作中（或生活中）那些违反各种对话原则的“极品”来说，你该怎么办呢？

问题的危险之处在于，对方其实并没有那么坏，这种结论只不过是你的偏激想法；或者，他们的确很糟糕，而你总是一心想一次性解决他

们的所有问题。

解决方案

假设对方跟任何人在任何时间对话都表现得很糟糕，你该从哪里入手解决问题呢？对此，我们可以用一个比喻来形容。如果让你吃掉一头大象，你该怎么做？答案很简单，一口一口吃。因此，你必须谨慎地选择先解决哪些问题，后解决哪些问题。你可以从以下两个方面考虑。第一，让你感到最苦恼的问题是什么？例如，“他总是捏造各种可怕的想法。”第二，最容易解决的问题是什么？例如，“他从不对别人表示感谢。”

你应当积极寻找最让你生气的问题和最容易解决的问题，选中一个作为突破口。然后，你应当建立共同目的，用一种能引发对方关注的方式展开对话。

“我喜欢和你友好相处的感觉，希望能经常体会这种感觉。现在有几个问题我想和你谈一谈，我觉得解决这些问题可以让我们的关系变得更加友好，你看可以吗？”

利用综合陈述法说明你的观点，然后努力解决问题。不要唠叨抱怨，不要企图一次性解决所有问题，你应当每次选择一个方面，一步一步改变问题。

[1] Catch-22，源自约瑟夫·海勒1961年的同名小说，指一种令人进退维谷的悖论式局面。

第11章　综合应用

关键对话的准备和学习工具

无论面对什么话题，无论面对什么对手，我都能在辩论中胜出。大家都知道这一点，聚会时都躲着我。为了表示尊重，他们根本都不邀请我。

——戴夫·巴里

如果你只是匆匆扫了一下前面几页的内容，感觉肯定会像蛇吞象，因为要消化的东西实在太多了。

或许你现在想弄清楚的是，怎样才能把各种复杂的思路整理清楚，特别是在面对关键对话这样难以预料和瞬息万变的场合。

本章就是要完成这个高难度任务，让各种对话工具和技巧简单易用，而且便于记忆。首先我们来看看这些技巧是怎样改变人们的生活的，通过这种方式简化我们的思路。接下来，我们会设计一个模型，帮助你以直观的方式对七大对话原则进行组织。然后，我们会举出一个关键对话案例，说明各种对话原则是如何应用的。

两大法宝

多年来，很多人告诉我们，本书中介绍的原则和技巧为他们带来了莫大的帮助。他们究竟是怎样做到的？印在纸上的文字是怎样变成改变他们人生的重要动力的呢？

通过观察工作场所和家庭生活中的人，以及和他们进行交流，我们发现有些人取得进步是因为他们知道书中的某种技巧可以帮助他们更好地展开关键对话。但有些人则不同，他们关注的重心不是对话技巧而是对话原则。比如，下面两种方式可以非常有效地帮助你意识到两大关键对话原则，从而很好地改善自己的对话能力。

注意观察。第一个能带来重要变化的法宝是注意观察。它指的是，善于改善对话技巧的人总是不停地问自己是否还在对话框架中，光是这一点就足以带来巨大的变化。即使他们不记得或从来不知道综合陈述法或四种倾听技巧，只要能关注自己是否陷入沉默或暴力状态就可以从这个原则中获益良多。他们或许并不清楚如何解决某个具体问题，但他们知道如果脱离了对话框架，情况就会大大不妙。于是，他们便努力维持对话，结果证明他们是正确的，做出努力尝试永远好过面对问题无动于衷。

由此可见，你应当学会问自己这样一个重要的问题：“我们是在装模作样还是真诚对话？”这个问题是实现对话的一个良好开端。

很多人会从朋友那里得到额外的帮助。他们以家庭或团队的方式参

加培训。在分享观点和看法时，他们会学到一个共同的表达。这种以共享方式讨论关键对话的做法会帮助人们做出积极的改变。

或许，在日常生活中避免对话出轨的最常见的表达方式是这句话：“我觉得我们已经不是在对话了。”这个简单的提示可以让双方在造成严重后果之前及时刹车，返回正确的对话框架。在观察管理团队、工作小组和夫妻时，当他们坦言自己开始出现沉默或暴力状态，对方往往会马上意识到问题并做出改正行为。例如，“你说得对，我刚才的话是有些避重就轻。”“很抱歉，我一直在强迫你接受我的看法。”

营造安全感。营造安全感是健康对话的第二个法宝。我们在前面说过，对话的基础是观点的自由交流，而阻塞这种交流的最大障碍就是缺乏安全感。当你意识到和对方正在远离正确的对话轨道时，一定要想办法维护安全的对话气氛，不管采取何种方法。我们在书中提出了几个技巧，它们只不过是一些常见的做法，并不是一成不变的原则。实际上，提高安全感的方式有很多种。只要你能意识到对话中的问题是由缺乏安全感引起的，90%的情况下你都会急中生智地想到有效的解决办法。

有时候，问个问题，对对方的看法表示感兴趣，都会帮助你营造安全感。有时候，一次轻轻的触摸或爱抚也会传达出安全气氛（仅限于爱人和家人，在工作场合这样做无异于骚扰）。当问题变得棘手时，有时候道歉、笑容，甚至连一个“暂停”的手势或请求也会帮助你营造安全感。可见，安全感是一项非常重要的对话原则，你应当努力让对方感到

舒适自然，这样他才会产生交流的欲望。实际上，我们在这本书中提到的几乎每一种技巧，无论是对比法还是先发制人，其目的都是一样的——营造安全感。

可以说，两大法宝正是正确识别、展开和维持对话的基础。在介绍对话概念时，每个人都很容易掌握这些原则并将其应用到关键对话中。下面我们来看看本书还讨论了哪些次要原则。

如何准备关键对话

下面我来介绍最后一个工具，可以帮助你把理论转化为行动。这个工具可以有效地指导自我或他人正确展开关键对话，它能准确地指出你遇到的问题以及该采用哪种技巧化险为夷。

请大家仔细阅读下面这张“关键对话练习表”（见表11-1）。表中第一栏是我们介绍的七种对话原则，第二栏总结了和每条原则相关的对话技巧，最后一栏是指导自我或他人的练习建议。在最后一栏中我们提出了一系列问题，这些问题可以帮助你在对话中有效地应用具体的技巧。

表11-1　关键对话练习表

对话原则	对话技巧	关键问题
1. 从“心”开始（第 3 章）	关注你的真正目的 拒绝做出“傻瓜式选择”	我让人感觉自己的目的是什么 我的真正目的是什么 • 关于自己的 • 关于他人的 • 关于我们之间关系的 怎样做才能实现这些真正目的 我不希望怎样 怎样才能真正实现希望的目的，避免不希望实现的目的
2. 注意观察（第 4 章）	关注交谈何时会变成关键对话 关注安全问题 关注你的压力应对方式	我正在陷入沉默或暴力状态吗 对方正在陷入沉默或暴力状态吗
3. 保证安全（第 5 章）	在必要时道歉 利用对比法消除误解 利用四步法创建共同目的	安全感为什么会出现危机 • 我是否建立了共同目的 • 我是否保持了彼此尊重 怎样做才能重建安全感
4. 控制想法（第 6 章）	行为模式回顾 区分事实和想法 留意三种“小聪明” 改变主观臆断	我的想法是什么 我是否故意忽略自己在这个问题中的责任 一个理智而正常的人为什么会这样做 要想实现真正目的应该怎么做
5. 陈述观点（第 7 章）	**分享**事实经过 **说出**你的想法 **征询**对方观点 做出**试探**表述 **鼓励**做出尝试	我是否对对方观点完全开放 我讨论的是不是真正的问题 我是否自信地表达自己的观点

（续）

对话原则	对话技巧	关键问题
6. 了解动机（第 8 章）	**询问**观点	我是否积极了解对方看法
	确认感受	
	重新描述	
	主动引导	
	赞同	我是否努力避免不必要的不合
	补充	
	比较	
7. 开始行动（第 9 章）	决定如何决策	我们应当怎样决策
	记录决策并进行监督检查	何人何时完成何种任务
		如何对任务实施检查评估

案例应用

最后，我们通过一个案例来看看这些原则在关键对话中是怎样应用的。对话双方是你和你的姐姐，讨论的问题是如何分配母亲留下来的房产。案例不但说明了各种对话原则的应用场合，而且对它们进行了简要说明。

这场对话是从家里的度假小屋开始的。一个月前你们刚为母亲办完了葬礼，现在应该讨论财产分配问题了，虽然你对此并不十分期待。

鉴于母亲在去世前的几年里完全是你一个人在照顾，你觉得应该在财产方面多获得一些作为补偿。但是，这件事让对话变得非常棘手，因为你觉得姐姐肯定不会这么想。

对话展开

你：我们得卖了度假小屋，一方面我们从来不用，另一方面我也需要钱支付过去4年照顾母亲支付的花销。

姐姐：少跟我玩比孝心了，我每个月都寄钱给你照顾母亲。要不是因为工作四处跑，我也会把她接到我家照顾的。

你注意到对方的情绪开始升温，你在为自己辩解，姐姐开始变得愤怒。你们现在要面对的是一场关键对话，事情有些不妙。

1.从“心”开始

首先问问自己你的真正目的是什么。你想为多付出的时间和花费获得合理的补偿，但又不愿因此伤了姐妹之间的感情，这是你的真正目的。你不想做出“傻瓜式选择”，你应当这样问自己：“我该怎么说才能既得到合理的补偿，又维护好姐妹关系呢？”

2.注意观察

在此基础上，你意识到对话缺乏共同目的。你们都在为自己的行为辩护，而不是讨论房产问题。

3.保证安全

利用对比法消除姐姐对你的行为目的的误解。

你：我不想和你吵架，也不想让你感到内疚。我想谈的是过去几年

我承担的照顾责任比较多，为此应当得到合理的补偿。虽然听起来让人不舒服，但照顾母亲给我造成了很大的经济和精神压力，这些情况你并不了解。

姐姐：你怎么知道付出的一定比我多呢？

4.控制想法

你心里想，多要求一些补偿是因为在照顾母亲方面你做得更多，支付了很多意外支出。

回顾你的行为模式，找出想法背后的事实根据，这样才能控制你的愤怒情绪。

5.陈述观点

你应当和姐姐分享你的事实和结论，营造安全气氛让她说出自己的看法。

你：因为母亲需要我来照顾，我不但花了很多钱，而且必须时刻陪在她身边。我知道你也关心母亲，但老实说在每日照顾饮食起居这方面我是做得比你多，我想多得到一些补偿支付以前花掉的费用没什么不对。你是不是有不同的看法？我很想听听。

姐姐：好吧，你干脆给我寄份账单得了。

显然，姐姐对你的看法并不满意。她的声音充满敌意，语气更像是在放弃问题，而不是真心同意你的观点。

6.了解动机

由于你的另一个重要目的是和姐姐维持良好关系，因此了解她的看法非常必要。你应当使用询问技巧探寻她的观点。

你：你这么说让人感觉你并不同意我的看法。［确认感受］是不是我有什么地方理解得不对？［询问观点］

姐姐：那倒不是，你觉得应当多得到一些补偿，这一点没错。

你：你是不是觉得我这样做对你有些不公平，否定了你的付出？［主动引导］

姐姐：我知道母亲去世前那几年我经常不在她身边。因为我需要出差，可一有机会我就会回来看她，每个月也都寄钱给她。我还说过，必要的话我可以出钱请护工照顾她。所以，我没想到在照顾母亲方面你做了这么多，这让我觉得你是在无缘无故地要求得到补偿。

你：就是说，你觉得在照顾母亲的问题上你已经尽到最大努力了，认为我的想法很离谱，是这样吗？［重新描述］

姐姐：没错，是这样。

7.进一步了解动机

你了解到姐姐的想法和你有些出入，应当使用正确的应对技巧说明你们之间的观点差异。你对她的看法表示部分同意，对你们的一致之处做出补充，同时提出不一致的地方。

你：没错，你一直在尽力，我知道你回来一趟也不容易。之所以不请专业护工，是因为母亲觉得让我照顾她更方便，而且我也愿意这样做。但是，除此之外还有一些你并不知道的费用。比如说，过去一年半她改吃一种新药，价格比以前的药贵一倍，保险公司只支付一定比例的住院费，诸如此类的情况还有很多。

姐姐：这么说是这些费用让你为难了，是吗？这样吧，我们可以先讨论这些费用，然后再解决财产分配问题，你看怎么样？

8.开始行动

对于如何分担支出的问题，你希望能确定一个双方都同意的具体方案。你们应当约定下一步该怎么做，记录何人、何时完成何事等具体细节，然后商量好行动监督计划。

你：我对所有费用都做过记录，这个记录可以帮助我们确定各自的付出情况。明天下午我们再讨论公平的分担方案，你看怎么样？

姐姐：行，到时候我们再商量怎么解决度假小屋的问题。

阿夫顿的关键对话经历

2004年夏天，我的丈夫得到一个极好的实习机会，到瑞士日内瓦为联合国工作。到那里之后，我认识了一位某非政府组织驻日内瓦代表，该组织致力于妇女权利的保障工作。当时，她正在参与人权促进和保护小组委员会的合作工作。

意识到该委员会工作的重要性，我加入了他们的工作，为禁止虐待儿童等人权问题寻找联合国方面的支持。我关注的主要问题是儿童拐卖和安全问题，更具体地说包括宗教压迫、童兵和雏妓问题。在联合国，一些国家的官员对于如此令人发指的行为总是熟视无睹。

在为委员会编写会议报告时，我开始担心哪些内容可以共享，哪些内容不可以共享。这家非政府组织的委员会主席强烈建议不要在报告中提及某些问题非常严重的国家。作为一个22岁刚出校门，对政治问题一窍不通的学生，我吃惊地反问：“为什么？”对方告诉我，该组织的行动必须小心翼翼，不能冒犯那些对虐待儿童问题“看法不同”的个别国家的官员，以免破坏和他们之间的关系。

这让我陷入了困境，我很想让问题真正得到改变。如果这份报告只是泛泛而谈，肯定会失去影响力，无法对此次论坛发挥重要作用。这时，我突然想到了《关键对话》这本书，后悔自己没有随身带来——谁会想到在瑞士的暑假实习中会用到它呢？好在我还记得书中的基本原

则，我决定在阐述自己的观点时做到既真诚又尊重对方，希望能通过这种方法解决问题。

让人惊喜的是，他们同意让我重新撰写报告。激动之余我又有些担心，担心面对来自不同国家和文化背景的人，如果处理的不够谨慎肯定会造成严重的后果。我度过了好几个不眠之夜，一遍遍地修改报告内容，通过介绍客观事实以及关注虐待儿童这个共同目的，努力以真诚尊重的方式描述问题。最后，委员会接受了修改过的报告，认为它不但内容直率，而且体现了适当的敏感性。

更让人惊喜的是，在会议召开10天前，委员会请我来做这次演示报告，这让我感到既震惊又充满骄傲。虽然会给我带来不少压力，但我还是马上答应了，接下来又花了好几天时间进行准备。

演示报告时，我感到既兴奋又紧张。这是一次非常成功的演示，很多观众都被深深打动，有些人甚至为这些儿童的悲惨遭遇流下了泪水。很多人都围过来，向我索要报告副本，准备拿回去共享或备案。我看到有些人非常激动，感谢我提出了如此敏感的问题。

这次经历让我学到了很多，其中最重要的心得是，我意识到在对话中只要使用正确的技巧，完全可以实现既真诚又尊重对方的目的。可以说，是关键对话技巧帮助我把令人胆怯的体验变成了一次难忘而有意义的经历。

结论——我们强调的不是沟通而是结果

在结束时，让我们回到本书开始看一看。我们在前面说过，我们是有些颇不情愿地展开对沟通话题的讨论的。实际上，我们最感兴趣的不是写一本关于沟通的作品。我们想讨论的是关键时刻，即那些人类行为会对组织机构、人际关系和个人生活产生重大影响的时刻。但奇怪的是，研究过程一再把我们引向那些人们会情绪激动地面对高风险对话的时刻。因此，我们才把这些时刻称为关键对话。毫无疑问，如何处理这些时刻决定着你的领导表现和个人生活。

写作本书唯一的目的，是想帮助你深刻地改变自己最为关注的人生目标。我们殷切地希望你能实现这个目标。为此，你必须展开行动，学会发现身边每一个可以改善的关键对话机会。你可以利用最后一章介绍的模型去发现所需的原则或技巧，帮助自己以更有效的方式解决问题。记住只要尝试就有可能做出改变。

我们的研究明确表明，你不必表现得完美，不必为看似微不足道的小进步感到烦闷。我们敢说，只要你能坚持下去，持之以恒地应用本书的观点，你一定会看到人际关系和行为表现等方面的巨大提升。这些都是非常关键的人生时刻，小小的改变就会带来巨大的进步。

后记　《关键对话》10年应用作者手记

我们这个时代最伟大的发现是，人类可以通过改变心态来改变生活。

——威廉·詹姆斯

在后记中，我们（本书作者）要和大家分享的是自己的亲身感受。自从本书在2002年出版之后，我们的足迹遍布世界各地，和数以万计的人分享了我们的研究结果和指导建议。毋庸置疑的是，在此过程中我们从读者身上学习到的东西和他们领会到的一样多。可以说，我们都在努力把书中的观点变成日常行为习惯，努力使用它们丰富我们的人生，改善我们的组织机构。在这篇后记中，我们要分享的是过去10年来和读者的互动，给我们的思想以及生活带来了怎样的重大变化。

艾尔

多年来我一直强调，关键对话技巧只有在你跟别人打交道时才适用，这个陈述显然也适用于我自己。在过去10年中，我遇到过挑战、失败和成功，从这些对话经历中我也学到了一些内容。下面就来说说我经历的几件小事。

1.我去过机场很多次，其中有一次是去接妻子回家。在去机场之

前，对于如何免费停车我做好了精心的计划。一切顺利的话，我可以在30分钟之内离开停车场，这样就不用付费了。我按计划到达机场，拥抱琳达之后返回停车场，把行李放好，开车驶向出口，整个过程下来还不到30分钟。让我没想到的是，停车场管理员拦住我说：“3美元。”我给他看了车条，上面显示的是“29分钟”，并向他强调应当是免费的。这时，妻子开始在旁边暗示我不必纠缠。但是我不依不饶，要求和对方经理谈，结果经理告诉我电脑计时不准确，所以车条上显示的时间是错误的。当时我非常气愤，但最后还是付钱之后才离开。

经验：我们在书中说过，当问题越严重时我们的对话表现往往越糟糕。但这件事让我意识到，有时候即使是一件小事，我们也可能表现得很糟糕。可以说，在和他人对话时我们没有“指示器”，并不清楚哪些会变成关键对话，因此必须时刻保持警惕。自从那件小事之后，我开始学着关注对话中的“预警信号”，意识到可以自己尽早抓住问题。

2.多年来，我发现某些类型的关键对话对我来说特别难以掌握，其中包括这样的问题：“如果对方是个忘恩负义的人该怎么办？”我试过认真反思，可结果还是会生气。我试过逃避面对，也试过控制自己的想法，问自己：“为什么一个理智而正常的人会这样做？”一开始，我找不到解决办法，只好继续烦恼，然后便失去了对话能力。实际上我完全错了，我应当这样问自己：“我的真正目的是什么？”问了这个问题之后，我意识到自己的目的是要帮助别人而不是获得感谢，于是那种气恼的情

绪自然而然地就消失了。

经验：要想得到正确的解决方案，我们必须问自己正确的问题。

3.几年前我去参加一次主题演讲，会后有位女士请我给她的书签名。这本书上很多地方的内容都被画了出来，上面到处是各种记号和折角的痕迹，一看就是被人翻了很多遍。签名时我好奇地询问了对方，她说她经常翻看。聊了几句，这位女士告诉我，她经常利用书中的技巧和家人、上司以及其他部门的同事进行沟通。我很高兴，对她说：“你的经历很好，不过你在公司里担任的是什么职务呢？人力资源主管还是首席运营官？”对方看了我一眼，回答道：“你弄错了，我是IT部门的普通员工。职务并不重要，关键对话技巧属于每一个应用它的人。我并不是要解决问题，只是确保自己的问题能以安全的方式提出来。”

经验：关于关键对话，人们每天都能让我有新的收获。

约瑟夫

几个星期前，我对15岁的儿子感到有些气恼。实际上，他是个很好的年轻人，非常诚实、机智善良，而且很勤奋。我很喜欢这个孩子。

但是，有时候我会对他很生气，觉得他粗鲁、冷漠、忘恩负义，喜欢对人指手画脚。当然，这些只是我个人产生的想法，这些想法让我的

情绪变得很激烈，说出让他感到受伤的话。究其原因，当他的做法和我的期望不同时，我马上便愤怒起来，失去理智地认为有必要用一大番说教“挽救”他的人生。实际上，当时我的感觉是，为了改变错误的做法，对孩子进行攻击是每个家长应尽的道德义务！

这个令人尴尬的时刻生动地说明了过去10年来我最为关注的几个方面。我越来越清晰地意识到这样两点，一是关键对话中的情绪感受非常真实，二是这种感受同样也非常虚假。现在我已经学会在情绪激烈的关键时刻质疑自己的结论，学会自信地使用关键对话技巧营造出完全不同的全新感受。

我反复注意到的第二个问题是，激烈的负面情绪会让我对身边关系最密切的人形成巨大的误解。当我深陷受害者、大反派和无助者等错误想法时，当我出现错误动机，一心只想证明自己正确时，往往会模糊自己的双眼，看不到对方的真相。在这种情况下，我最喜欢的孩子也会变得像怪物一样面目可憎。

就在我准备不顾后果地说出让儿子感到伤心的话时，我采取了本书为大家建议的交流方式。我开始问自己：“我的真正目的是什么？”这个问题改变了我的错误想法。我问自己为什么一个理智而正常的人会做出像他这样的行为。我开始检讨在这个问题上自己有没有责任。几乎就在一瞬间，我的身体开始放松，我的肩膀放低了两英寸[1]，紧握的双拳也慢慢松开。最重要的是，我高度戒备的心开始变得从容起来。

这时更加奇妙的事情发生了，儿子在我眼中的形象也发生了转变。他不再像怪物一样让人憎恶，而是变成了以前那个可爱的男孩。虽然几秒钟之前我还坚定不移地认为对他的看法是正确的，但此刻我才意识到对他的新看法其实更加真实可靠。

由此可见，我们的情绪是多么富于变化，在关键时刻它们几乎从来都是错误的。但是，只要加以足够的训练，我们完全可以掌握改变个人情绪的力量。当我们做到这一点时，我们不但能改变他人在我们眼中的形象，而且能最终改变我们自己的生活。

科里

10年来，我和很多读过本书的人进行过讨论。让我倍感惊奇的是，虽然他们都表示本书帮助他们极大地改变了生活，但被问及书中的哪一个部分帮助最大时，他们往往不好意思地说其实并没有从头到尾地阅读过。再一追问，很多人坦言甚至都没有认真读过本书，只是简单地翻了一下。可即便如此，书中的标题、封面和前面几页的内容仍让他们受益匪浅。这可不是在开玩笑，他们的的确确只是简单地翻阅了一下就得到了如此巨大的帮助。

为什么会这样？经过研究我发现了一个简单的事实：某些对话非常重要，本来就值得特别关注。当人们面对高风险对话时，只要稍加提醒

他们就会谨慎应对。在这种前提下，他们不会惊慌失措，也不会做出错误表现，而是最大限度地发挥自己原有的对话技巧。

也就是说，我们的读者并不是先天就缺乏沟通技巧的“狼孩”。当对话跑题时，他们能够意识到问题，有发现问题的能力。他们能做到关注体贴和尊重他人，能够避免难听的字眼和粗暴的指责。当然，所有这些都是以他们的对话技巧水平为前提的。

这就意味着，各位读者无须在展开关键对话之前仔细研读本书的每个章节或技巧，因为很多人已经具备了一定的对话技巧。读完本书之后，他们只不过变得更为积极主动，更能有效地解决对话问题而已。更准确地说，只要他们能意识到什么时候会进入关键对话，知道努力避免陷入沉默状态，这就有很大的概率实现成功对话了。

我认为这一点很重要，因为它给我们带来了很大的希望。你不必逐字逐句地研读本书的内容，紧锣密鼓地进行几个月的训练，最后却发现面对关键对话并不需要多少高难度技巧。尽管关键对话充满高风险和情绪化的特征，但它并不是什么非此即彼的极端化命题。

对一些读者来说，他们只需要一个小方法提醒自己交谈开始进入关键对话即可，这样就能帮助他们调整到最佳行为状态。另一些读者需要掌握的技巧可能比较多，他们要学会留意是否陷入沉默或暴力状态，学会道歉和重新启动对话，这样才能在出现错误的时候回到正确的对话轨

道。有些读者可能发现维护安全感这个部分对其特别有帮助，有些读者则意识到排除错误想法是自己要重点学习的技巧。

当然，学习和应用更多沟通技巧并非毫无意义，它能让我们更好地应对各种对话场合。不过，如果你想从关键对话部分出发，应当首先从本书中抓住最有帮助的一个技巧勤加练习。它能更有针对性地帮助你解决问题，让你坦然说出内心的想法，同时营造安全气氛帮助对方做到这一点。

罗恩

10年来，我惊奇地发现书中的原则和技巧竟然帮助了那么多企业和个人，为他们带来了重大的改变。我们积累了大量个人故事、企业案例和研究数据，这些内容充分证明了关键对话技巧的巨大效力。尽管对于书中理论的作用和效果高度自信，但我还是经常会想到一个关于平衡的问题。

如果你严格按照本书的内容去做，按照我们的要求去做，而对方并不想和你对话，对话仍然会以失败告终。

也就是说，对方有能力选择如何应对你做出的努力。这些技巧并不能用来控制对方，它们不是操纵对方行为或消除对方负面效力的手段。这些技巧当然也存在缺陷，无法保证对方会按照你的意愿行事。

读到这里请大家不要着急，我们再来看看另一个重要心得。本书的名称是“关键对话”，这是一个复数概念，指的是很多次对话而不是一次性对话。对很多人来说，对关键对话的理解往往是“解决问题的唯一机会”“挽救人际关系的唯一对话”或“彻底改变所有问题的唯一方法”。

可是，如果我们能换一种思路看待关键对话会怎样呢？如果我们将其视为一次长期对话的开始，从这里努力挽救失败的人际关系，从这里开始努力改变错误的做法，结果会怎样呢？如果我们改变在共同目的和互相尊重的基础上展开一次性对话的初衷，转而以此为基础营建更充实的人际关系，结果会有什么不同呢？换句话说，要想把书中的原则和技巧当作建立人际关系，打造团队和巩固家庭的有效方式，我们必须学会把目光放得更远，从长期角度来衡量问题。我认为，对这些技巧最明智的应用应当是将其转化成行为习惯、生活方式和爱的体现，而不是偶尔用它们来解决一下生活中的小冲突。

几年前，正值青春期的女儿开始让我忧心忡忡。她一直是个品学兼优的孩子，但那一段时间成绩开始突然下滑，从优秀一直滑落到及格线。这种情况让她出现了很大的变化，放学后不再跟同学一起玩，而是把自己关在房间里不肯出来。我感觉到，她肯定遇到了什么严重的问题。

可是，尽管我使用了各种技巧和她交流，最终得到的只是冰冷的沉默或气恼的拒绝。即使她主动交流，往往也是抱怨一通或是说些愤愤不

平的话。

显然，如果从这个角度来判断，我和女儿之间的关键对话无疑是失败的。因为我们之间既没有建立对话，也没有解决问题。但不可否认的是，长期坚持应用这些原则会产生非常重要的影响。我的每一次努力尝试都让女儿感到对话气氛越来越安全，每一次以尊重的方式应对她的讥讽和挖苦都会让安全感得以滋润，每一次在她发作时停止询问都表明了我对她的隐私的尊重。渐渐地，当我表明自己只想帮助解决问题时，她的抵触情绪开始融化了。

接下来奇迹出现了，经过几个星期的耐心努力，女儿感受到了足够的安全感，终于主动找我说出了内心的困扰，向我寻求帮助。我们的对话充满理解和选择，让她坚定了继续通过这种方式解决问题的信心。

如果你完全按照我们建议的技巧去做，但对方仍拒绝对话，你肯定无法实现对话。不过，只要你持之以恒，继续坚持以善意的方式对待对方，继续表现真诚的目的，继续尊重对方，努力寻找共同目的，最后对方一定会被你感动而加入对话的。

[1] 1英寸=0.0254米。

参考文献

第1章

1. Clifford Notarius and Howard Markman, *We Can Work It Out: Making Sense of Marital Conflict* (New York: G.P. Putnam's Sons, 1993), 20–22, 37–38.
2. Dean Ornish, *Love and Survival: The Healing Power of Intimacy* (New York: HarperCollins Publishers, 1998), 63.
3. Ornish, *Love and Survival: The Healing Power of Intimacy*, 54–56.

第2章

1. Cathleen F. Crowley and Eric Nalder, "Within health care hides massive, avoidable death toll," *Hearst Newspapers*, August 10, 2009.

第6章

1. The Arbinger Institute, *Leadership and Self-deception: Getting Out of the Box* (San Francisco: Berrett-Koehler, June 2000), 72–74.

作者简介

本书作者团队曾出版过四本《纽约时报》畅销书，即《关键对话》《关键冲突》《关键影响力》《关键改变》。



科里·帕特森（Kerry Patterson）著有多部获奖培训作品，曾负责过多个长期行为变化调查研究项目。2004年，科里获得杨百翰大学马里奥特管理学院迪尔奖，以表彰他在组织行为领域的杰出贡献。科里在斯坦福大学从事组织行为方面的博士研究工作。



约瑟夫·格雷尼（Joseph Grenny）是一位知名主题演讲师，也是在企业变革研究领域从业20多年的资深顾问。此外，他还是非营利组织Unitus的共同创始人，该组织致力于帮助世界贫困人口实现经济自立的目标。



罗恩·麦克米兰（Ron McMillan）是一位广受好评的演讲师兼企业咨询顾问。他是柯维领导力研究中心的创立者之一，曾担任该中心的研发部副总裁。罗恩和众多企业领导合作过，其中既包括一线经理也包括

《财富》500强企业高级总裁。



艾尔·史威茨勒（Al Switzler）是一位著名咨询顾问兼演讲师，为《财富》500强中数十家企业提供过服务，主要从事培训和管理指导工作。艾尔是密歇根大学行政开发中心讲师。

VitalSmarts公司简介

作为一家企业培训和组织表现力领域的创新企业，VitalSmarts公司的宗旨是帮助团队和企业组织实现它们最为关注的目标。公司利用其获奖培训产品和长达30年之久的调查研究结果，成功为《财富》500强中的300多家企业提供过服务，以久经验证的方式帮助它们实现重要的企业变革，为它们带来快速、可持续和可衡量的行为表现提升。VitalSmarts公司曾两次被《公司》杂志评选为美国成长速度最快的企业，迄今为止已在全球培训过75万人。

VitalSmarts可提供多种培训服务，其中包括作者四本畅销书的配套课程。每一种服务课程都注重高效技巧和实用策略，能有效地改善企业表现。VitalSmarts公司作者已出版四本《纽约时报》畅销书，分别是《关键对话》《关键冲突》《关键影响力》《关键改变》。此外，公司还提供现场咨询、调查研究、管理团队开发和演讲等服务。

www.vitalsmarts.com/global



关键冲突

如何化人际关系危机为合作共赢

（原书第2版）

科里·帕特森（Kerry Patterson）
约瑟夫·格雷尼（Joseph Grenny）
[美] 戴维·马克斯菲尔德（David Maxfield） 著
罗恩·麦克米兰（Ron McMillan）
艾尔·史威茨勒（Al Switzler）

毕崇毅 译

化解激烈的冲突，既让他人践行承诺，又能提升人际关系

《纽约时报》畅销书

史蒂芬·柯维　汤姆·彼得斯　菲利普·津巴多　樊登 一致推荐

CRUCIAL ACCOUNTABILITY

Tools for Resolving Violated Expectations, Broken Commitments, and Bad Behavior, 2nd Edition

机械工业出版社
China Machine Press

关键冲突：如何化人际关系危机为合作共赢（原书第2版）

Crucial Accountability：Tools for Resolving Violated Expectations，Broken Commitments，and Bad Behavior

（美）科里·帕特森（Kerry Patterson）　等著

毕崇毅　译

ISBN：978-7-111-56619-9

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

赞誉

推荐序

前言

导言　何谓关键冲突

第一部分　自我分析：解决关键冲突之前的准备

　第1章　明确选择：解决关键冲突的目标和意义

　第2章　梳理头绪：如何在冲突之前保持理智

第二部分　安全应对：在关键冲突时如何行动

　第3章　问题描述：如何准备关键冲突对话

　第4章　制造动机：如何帮助对方付诸行动

　第5章　简化问题：如何更轻松地让对方信守承诺

　第6章　灵活关注：如何应付对方的转移话题、愤怒咆哮和沉默对抗

第三部分　展开行动：解决关键冲突之后的行为

　第7章　制订计划：如何让对方做出承诺并付诸行动

　第8章　综合应用：如何解决超级棘手的复杂问题

　第9章　实战宝典：如何应对各种问题

附录A　关键冲突应对技能自测表

附录B　六种影响力诊断问题表

附录C　当进展顺利时……

附录D　阅读小组讨论问题

注释

致谢

VitalSmarts公司简介

作者简介

谨以此书献给

全世界最杰出的领导者，

勇敢而富有技巧的管理者、监督者、合作者、团队成员、

父母、同事和技术人员，

是你们勇于直面棘手甚至是充满敌意的关键冲突，

是你们应用巧妙的方式一次次成功地使问题得到解决。

感谢你们提供的精彩案例，感谢你们帮助我们学习和成长。

赞誉

“本书的革命性观点充分说明，我们可以把潜在的人际关系危机转化为实现突破的机会。本书的智慧观点不仅能帮助我们拯救面对冲突的人际关系，还可以通过强化社会根基的方式来巩固整个世界的和谐，这些根基正是我们的家庭、邻里、社区和工作环境。”

——史蒂芬·柯维，《高效能人士的七个习惯》作者

“本书提供的工具和概念在帮助企业领导管理变革和改善结果方面经证明是非常有效的。我们期望这本新的作品能为我们带来更大的惊喜，能更好地推动人们承担责任。”

——麦克·雷登堡，贝尔直升机公司首席执行官

“当别人让你失望时，你的人际关系会受到最大的考验，但很少有人意识到此时也是提升人际关系的最大机遇。通过学习本书，你可以让人际关系或企业释放出真正的潜力，使其进入全新的阶段。学会如何面对关键冲突，你就不用再为选择爆发还是沉默而头疼了，本书会教会你如何做到双赢。”

——肯·布兰佳，《一分钟经理人》和《管理者的秘诀》合著者

“我可没工夫闲扯，本书绝对物有所值，它能帮读者马上应用其中

的工具，绝非毫无价值的垃圾图书。几位作者花费一万多小时来观察那些非常擅长责任对话并成功将其转变为提升人际关系的个人，向我们讲述了如何掌握这种微妙的艺术。建议读者一定要细读深思，此书对你大有裨益。”

——麦克·穆雷，微软人力资源管理部副总裁（已退休）

“急躁鲁莽的球员、脾气暴烈的裁判、精力过剩的教练、坐立不安的球队老板——你们要小心了，别再惹出更大的麻烦！幸好，我们有了这本书，它能教我们如何跟对方更好地打交道，而不是只会扯着嗓子咆哮。”

——丹尼·安吉，波士顿凯尔特人队执行董事

“实言相告很容易，隐忍不发亦非难事，但是想在诚实面对问题的同时保持对对方的充分尊重却需要非同一般的技巧。本书为读者提供的正是这种实用技巧，它重新诠释了人们在工作和家庭生活中和他人展开人际关系的方式。可以预言的是，当本书成为每个人床头的必读作品时，整个社会的生产率与和谐繁荣必将发展到一个新的高度。”

——哈里·保罗，《鱼——一种激发工作热情的绝妙方法》合著者

“我曾亲眼看到这本书中的理论为企业带来巨大而积极的改变。需要指出的是，本书并不是为那些胆小怯懦的管理者撰写的，它同样适用

于企业的首席执行官，需要每一个管理者表现得更为开放，彻底消除人们掩盖失误的种种长期借口。它还能创造出一个新的环境，一个让人们敢于直面棘手问题的环境。书中的观点确实有效，能深刻地影响人们的表现结果。因此，我强烈向读者推荐此书。”

——鲁赛尔·托尔曼，库克儿童保健公司总裁兼首席执行官

“本书充满深刻见解，几位作者在深入研究的基础上，根据对心理机能的认识提出了一整套令人信服的人际关系应对技巧。想想那些颇有天赋的领导者、优秀的父母和出色的夫妻，他们无一不在利用这些技巧。因此，要想提升你的人际关系，在社会交往中做到无往不利，本书绝对是必读之作。”

——菲利普·津巴多博士，作家，PBS系列节目《心理探索》主持人

美国心理学协会前任主席，斯坦福大学心理学教授

“我认为在我的职业生涯中，本书提出的可以改变生活的技巧对于改善医疗行业的人际互动关系而言，具有无与伦比的重要意义。我深信，如果所有医疗服务机构都能采用书中提出的理论，患者的医疗安全和满意度等问题必将得到巨大的改进，这一点正是医疗行业迫切需要的。”

——旺达·约翰逊，美国急救护士协会会长

“为保持学习型文化，《关键对话》和《关键冲突》中提出的工具是每个人都必须掌握的。我建议每个读者都认真阅读，从中找出能够提升团队效力的最佳手段。”

——夏洛特·罗伯茨，《第五项修炼》合著者

“目标清晰且连贯的沟通可以在企业中制造奇迹，但前提是管理者必须有胆量和技巧设定明确的期望值，同时让每个员工担负起相应的责任。如何解决棘手问题，寻找真正有效的解决方案？《关键冲突》无疑为领导者提供了简单实用的管理工具。”

——昆特·史图德，史图德集团首席执行官，《落实卓越》作者

“语言和对话对改变人类生活的重要影响自不待言，《关键冲突》为我们提供了一种经过实证的有效手段，这种手段可以帮助我们和他人形成更为真实的人际关系，为整个世界带来更多关爱和理解。”

——彼得·布洛克，《完美咨询：咨询顾问的圣经》《去做就是了》作者

“本书不但说明了承担责任的重要意义，而且列出了实现这个目标的具体步骤。对于那些总喜欢把责任挂在嘴边却无力付诸行动的人来说，本书是他们的必读之作。其可贵之处在于，书中并非只提出泛泛的概念型方案，而是指出了每个人都可以应用的简单实战技巧。”

——保罗·麦金农，花旗集团人力资源部主管

“紧随《关键对话》之后，几位作者又推出了这部新作，为如何快速有效地推动个人绩效和企业成功提供了实用工具。本书是我的个人书架上最值得推荐和最有效的作品。”

——史黛西·弗思，福特加拿大公司人力资源部副总裁

推荐序

在阅读本书时，我的脑海中不时闪现出这样一幅画面，即詹姆斯·沃森和弗朗西斯·克里克不懈探索生命奥秘，最后终于解开了DNA双螺旋结构之谜，世界从此变得和以往不再相同，这两位科学家也因此登上了诺贝尔领奖台。

虽然我不清楚本书作者能否接到诺贝尔奖委员会的确认电话，但我相信就本书对人类所做的辉煌贡献而言，要获得这样的奖项简直易如反掌。

有人会想，这么说太夸张了吧！

我说的一点儿也不夸张。

战争与和平、健康和严重的生理和心理不适、结婚和离婚、惨痛失败和巨大成功……所有这些深刻问题的核心都取决于同一个基础——人际关系的正常运转或失常故障。无论是夫妻两人，还是只有20张桌子的小餐厅；无论是规模不大的企业部门，还是大型机构；无论是一支部队、一家《财富》50强公司，还是濒临战争或种族灭绝的国家，莫不遵循这一潜在规律。

我认为本书作者的伟大贡献可以和沃森与克里克比肩，这是因为他

们发现了组织关系DNA中的基本要素，即有效解决“关键冲突”的秘密。

在当今社会中，以销售管理理念为业的著名专家可谓多矣。有人说：“只要战略正确，其他环节便可水到渠成。”有人说：“战略不过是一知半解的噱头，只有核心业务流程才能决定成功还是失败。”还有人认为，企业能否成功，组织效力能否发挥作用，取决于领导者的选择，这才是最重要的因素。

毫无疑问，这些莫衷一是的观点显然都有些道理（多年来我也曾坚定地支持过其中的某些立场）。但它们似乎又都不对，这些致力于分析组织成果差异的言之凿凿的理论好像并没有触及问题的实质，企业杰出成就的组织密码似乎至今仍未得到破解。

没错，这就是我如此看好本书的原因。（这或许是因为，尽管我有无比绝妙的战略，可这些战略每次都是在和同事或员工的冲突中瞬间化为泡影。）

既然本书如此实用，那为什么现在才出现呢？我想这大概是时机问题。长久以来，我们早已习惯于更为宽容的世界环境。战争鼓动活动的影响可以持续数十年，企业郁积的效率低下需要很久才能燃起熊熊的革新烈火，令人压抑的婚姻往往经年累月地消磨着我们的活力却得不到任何改变。

现在，这一切都将得到有效的改变。市场是冷酷无情的，无论是利

用新产品扰乱市场还是利用脏弹搞恐怖袭击，只需一击我们便会出局。有鉴于此，可持续型组织效力是当前企业和机构迫切需要实现的当务之急（这种组织效力和人际关系效力非常相似），从中情局到沃尔玛总部莫不如此。

本书提出了非常新颖的观点，是管理革新方面的一个大胆突破，这一点是毋庸置疑的。但是它的特点并不仅限于此，和其他科学研究一样，本书是根据大量研究数据得出的观点，并非作者的主观臆断。可以说，本书以极富想象力的方式将过去半个世纪心理学和社会心理学研究的精华加以应用，对于人际关系中的表现和信任等重要问题提出了明确定义的观点——关键冲突，以实现提升或终结人际关系效力和组织效力的目的。

本书提出的观点非常深刻，研究结果的应用巧妙熟练，叙述和解释内容清晰流畅，富有吸引力。此外，书中的另一个特色是把研究和叙述娴熟自然地转化成实用的观点和建议，对于长期以来无法实现效力提升的人来说，其现实指导意义可谓相当深刻。

最后补充一句，如果你正在寻找“管理学”作品，我坚决推荐这本《关键冲突》，这大概是十年来最好的书了。

汤姆·彼得斯

前言

本书是继《关键对话》之后推出的作品。阅读过、听说过或购买过《关键对话》一书的读者可能会心生疑窦："关键对话和关键冲突有何不同？"对此我们非常乐意做出解答。

它们的区别在于，关键对话解决的是意见不同、情绪激烈的高风险互动行为，关键冲突解决的是此类行为的一个分支。后者解决的是，当双方达成一致意见，对彼此做出承诺，即一切步入正轨时，其中一方未能兑现承诺的问题，它的特征是应对失望的结果。

所有的关键冲突对话都源自同样的问题——"为什么你不遵守承诺？"此类问题的顺利解决，不止在于找到有效的处理方法，更重要的是能以一种合理的方式促进对方信守承诺，同时使双方的关系得到进一步巩固。简言之，关键冲突对话指的是那些令人愤怒、高度复杂、让人夜不能寐的有关错误行为表现的对话。

当然，两本书也有相关之处。本书应用的原则即源自《关键对话》，因此书中会不时提到前一部作品中的一些重要观点。当然，本书所有的材料都是全新的，和第一部作品绝无雷同之处。我们坚信，只要你阅读本书并将其中的观点加以实践，下次面对关键冲突时你一定能应对得更加得心应手。

导言　何谓关键冲突

我的问题是喜欢把所有问题都压在心底，我无法表达愤怒，而是慢慢在内心郁结痛苦。

——伍迪·艾伦

直面违反公德的行为

这种事恐怕人人都会遇到，你正老老实实地排着队，突然有个家伙径直插到了你前面。“有没有搞错！”你觉得是时候表达一下自己的看法了。

“嘿！你怎么回事？怎么插队啊？”

为了强调对方的错误，你用手指了指队尾的方向，示意对方站到那里去。这下子，人人都知道你是来真格的了。

面对错误行为大义凛然地与之斗争，似乎这种勇气人人都有。几年前我们曾在某商场进行过一次调查，询问人们会不会在面对插队者时挺身而出，大部分人都表示肯定会，谁也不想当胆小鬼。后来，我们在一个电影院进行了试验，安排人故意去插队，结果发现没有一个人敢站出来反对。真的，一个人都没有！

当然，在我们的研究对象中，并不是所有人都保持绝对缄默。有些人会对插队者侧目相向，或是和身边的朋友窃窃私语。显然，他们保留了在插队者背后表达愤怒的权利。

接下来的一幕更富戏剧性。经过不断尝试，我们让不同年龄、性别和个头的人反复扮演插队者，最后终于有一位女士主动开口了。她拍了拍前面那位女性插队者的肩膀，问道：“呃……你的头发是在哪家店做的呀？

心理作用

后来我们对受访者进行了询问，问他们为什么在面对违反社会公德的行为时保持沉默。大多数人表示，事件发生时他们在大脑中进行过权衡，结果认为不值得为这种小事挺身而出。毕竟，插队只是个无足轻重的小问题，如果闹翻脸反而会惹上大麻烦。于是，他们便选择了隐忍。

我们继续进行调查，这一次来到大学图书馆，在自习生旁边制造噪音。同样，没有人对此表达任何看法。试验人员在一处非常安静的地点大肆喧闹，几乎像是开了一场派对，可仍然没人起身反对。这里可是图书馆，我们制造了很大的喧哗，可还是什么事都没有发生。

我们干脆坐到这些同学身边闹腾，结果还是没有任何直接对话。后来，我们来到学生会，在餐厅里坐到用餐者旁边，询问他们伙食如何，

然后干脆从对方盘子里抓起薯条和馅饼品尝起来——结果还是没有几个人声张。

尽管这些研究对象表现出的被动和顺从令人吃惊，但实际上，面对违反个人利益行为时的沉默表现不但适用于大多数人，而且数十年来这种现象几乎从未改变过。为此，我们进行了30年的系列研究，拍摄了很多录像，试图解释这一社会现象。我们在拍摄现场把摄影机隐藏起来，请演员做出一些奇怪、违反社会公德或是有损礼仪的行为，观察民众的反应，然后将其录制下来。

我们发现，即便是在面对比上述情况更古怪的状况时（如冒充绑架，在人行道上有人突然摔倒，发表种族主义言论等），绝大多数旁观者仍会保持沉默。直到有人出现生命危险时才会有旁观者上前反对阻止，但大多数人还是不置可否。

换个角度来考虑，如果这些行为不是虚构的，不是研究实验或电视节目，而是真实且充满风险的情景，当大家保持沉默真的会有人出现生命危险时，情况又会怎样呢？对于在这种情况下保持缄默的人，你会有何感想？或者在明知保持沉默会对他人造成伤害的情况下，你会不会选择这样做？

要回答第一个问题并不困难，到附近的医院看看就知道了。在西方国家医院的每个病房门口都装有按压式消毒液，按照医院规定，每一位

护理人员进入病房前都必须用消毒液洗手，以免向患者传播病菌。

比方说，今天这位医生刚刚检查完三位患者，他们得的分别是霍乱、脑膜炎和黄热病。现在，医生正准备到你岳父的病房做检查（触检）。你看着他走向病房，对门口的消毒液视若无睹，马上就要进入房门了。还好，算你幸运，旁边的随访护士注意到了这个问题，她肯定会提醒医生的。

可结果真的如此吗？

实际上，大部分护士都会装作什么也没看到。在这个问题上，心理作用又一次发挥了效果。没错，护士的确应该提醒医生为病患负责，但这样一来医生可能会不高兴，甚至因为对方提醒这样的小失误感到气愤。天知道心中压抑怒火的医生会不会把工作搞砸。再说了，病菌传播也是有一定概率的，并不是100%会传播给患者。而且，说不定医生已经洗过手了，只不过护士碰巧没有看到而已，这种情况也不是没有可能。瞧，经过这一番思想斗争，原本应该负责的护士很可能会选择面对错误行为保持沉默。

沉默的大多数

好吧，为了证明我们不是蓄意抹黑医疗行业，可以准确地说，面对他人违反规定而不敢声张的习惯绝不仅限于医疗领域，它们在其他地方

也屡见不鲜。自从我们在商场展开此类行为调查，30多年来我们一直致力于研究人们勇于行动和改进责任问题的意愿程度。研究结果发现，很多情况下人们都不会对违反承诺、言而无信、行为乖张或违背期望的举动挺身而出，仗义执言。

例如，2/3的受访者表示不愿参加家庭聚会，因为总会有亲戚做出令人不快的事，可从来没有人当面指出问题。即使有人指出问题，最终也免不了演变成一番口水仗。于是乎，大家学会了视而不见，默默忍受压力，巴不得马上离开聚会。[1]

与此类似，在我们的调查中，绝大多数职员不愿在工作中讨论政治，因为同事在表达观点时往往表现得咄咄逼人、令人厌恶。为了避免和对方陷入对骂，他们只好对政治讨论退避三舍。[2]

说到工作场合的沉默现象，根据我们的调查，93%的人每天要和“刺儿头”打交道，但从来没有人让对方承担应负的责任，原因是大家都觉得这样做太危险。[3]说到高风险行为，每天都有成千上万的人眼睁睁地看着同事违反各种安全操作规定，但他们毫无例外地选择了沉默。毕竟，你肯定不愿让同事丢面子，因此不会当面指出他们的错误做法。这样做可行不通，你可不想让大家觉得自己假清高。

可是这样就能解决问题吗？在调查中，超过70%的项目经理坦言根本无法按时完成任务，原因是项目启动时的时间安排不合理，但没有一

个人对此表示异议。没有人起身对老板说：“选择交付日期时能否征求一下我们的意见？”当跨部门团队成员有可能因为无法兑现承诺而危及项目进度时，经调查我们发现，实际上每个成员都有机会和领导开诚布公地讨论责任分工问题。[4]

实际上，沉默造成的危机在我们的日常生活中并不罕见。1982年1月13日上午，一架大型喷气式客机坠毁在连接华盛顿和弗吉尼亚州的大桥上，机上79名乘客只有5人幸运逃生。经调查，这起事故的原因是飞机起飞前机翼上积累了大量冰块。当时，副驾驶员注意到并提出了这个问题，但由于建议被机长忽视，再加上他不敢和对方当面冲突，最终74条鲜活的生命永远地消逝了。[5]

再来看一个更加惨痛的案例。1986年挑战者号航天飞机起飞后不久发生巨大爆炸，事件震惊了整个美国。后来的调查表明，有几位工程师曾对O型密封圈的质量感到担心，但由于害怕被上级责怪，最终他们选择了沉默不语。[6]

为什么会出现这种情况呢？原因是在特定的场合面对特定的人时，我们都不愿“找麻烦”。不愿给老板、机长、医生、同事或亲戚，甚至不愿给插队者找麻烦。

解决之道

怎样才能改变这种经常困扰我们的思维定式呢？有没有一种方法可以扭转这种错误的得失分析，让面对错误行为时习惯于保持沉默的人勇于承担责任呢？

要回答这个问题，我们得回到最初的调查活动，即很多人都认为没必要当面质问插队者的错误行为。如果我们让其他排队者用准备好的台词应付插队者，情况会怎样呢？如果我们在众人面前上演一出成功的沟通画面，他们会转变思维方式，进而主动和插队者讨论错误行为吗？

为此，我们对研究设计进行了调整。在第二轮插队情景中，我们的一位同事在电影院门口正常排队，另一位同事径直插到他的身前。这一次前者不再保持沉默，大声对插队者说：“嘿，后面排队去！”然后，插队者马上道歉并灰溜溜地走到队伍的最后面。

这种示范作用能否发挥功效呢？我们等了几分钟，然后安排人插到刚才那位“暴脾气”同事身后的位置。现在我们想知道的是，插队者身后的人会不会挺身而出，甚至用和刚才的同事一样的话语质问这种错误行为呢？事实证明这一招的确奏效，插队者不得不道歉并回到队尾。看来，这一次人们的思维方式出现了某种变化。

但是，这种影响显然还不够显著。尽管很多人都观察到了这一幕，但他们当中没有人想和插队者当面争执。对于这一点，受试者的解释是不想表现得像那位粗暴的同事一样。显然，这也是大多数人面对错误行

为时宁愿保持沉默的部分原因。他们不愿表现粗鲁，不愿轻易发生争执以免演变成激烈的对骂。他们深知粗暴言语的伤害力，在这种情况下，让他们使用这种方式应对问题，既不会改变其思维方式也不会改变其行为方式。

实际上，大部分人习惯于沉默忍让，究其原因也是出于类似的考虑。面对错误行为，他们曾失望过，替人背过黑锅，受到过不公正的待遇，直到有一天终于忍无可忍，当问题再次出现时，他们会彻底失去控制。他们会一反沉默的常态，扯起嗓门朝亲戚喊骂，对同事大叫大嚷，或是在老板面前表现得自以为是。毫无疑问，他们很快就会惹上麻烦了。

下面的情形你肯定也见识过。有些人总是违反承诺，让你感到讨厌。一开始你总是以德服人，直到有一天终于忍无可忍。于是，你开始用最难听的话攻击对方。斥骂对方固然痛苦，可是你很快发现情况有些不对，因为办公室里的每个人都在吃惊地盯着你，而不是那个犯错的家伙。这下子，你反倒成了掀起风波的人，事情怎么会变成这样呢？

吸取了这个教训，你的思考方式出现了变化，重新退回到毫无希望的另一个极端——沉默。你得出的结论是，就算哑巴吃黄连也比在众人面前出丑要强。这样一来，你就更不清楚什么时候该直接讨论别人的错误行为了。

总而言之，我们大多数人都曾对他人的错误行为感到过失望，都曾遭受过别人的不公正对待，也都曾尝试过两种失败的应对方法。第一种方法是，我们对错误行为保持缄默，任其变得愈加猖狂。第二种方法是，我们冒失地和对方展开争执，结果却带来了新的问题。因此，我们就像一只被困在两个极端之间无法动弹的小白鼠，不管怎么做都会受到伤害。实际上，对于他人的错误行为我们当然不能保持沉默，但同样也不能对他们恶语相加或粗暴对待，因为这样只能让问题变得越来越严重。

有了这个认识，我们对试验方式进行了新的调整。这一次，我们为排队者设计了有效的应对方式，要求我们的同事用直接且得体的方式和插队者进行沟通。他们会有礼貌地说：“不好意思，你大概没注意到，我们已经排了30分钟的队了。”（注意语调和无罪推定原则的运用。）插队者连忙道歉，然后走到了队列的尾部。

在上演完这一幕之后，我们等待了几分钟，然后对其他排队者故技重施，看他们这一次会做出怎样的反应。有了更好的表达方式，试验对象的思考方式会不会出现积极变化，最终让他们勇敢地直面他人的错误行为呢？或者他们依然会保持沉默，装作什么也没看见？毕竟，除了耽误几分钟排队时间之外，第二种选择并不会付出多大代价。

这一次，我们发现超过80%的试验对象都主动和插队者进行了沟通，不过他们使用的说法基本上和之前听到的差不多，都是：“不好意

思，你可能没注意到……”

这个结果实在是太神奇了！只要提供合适的对话内容和对话方式，饱受他人错误行为困扰的人会出现显著的思维方式变化。更重要的是，他们的行为也会出现转变，因为他们真实地意识到，面对错误行为和违反承诺的表现，有礼有节地和对方进行对话才能更好地保护自己的利益。有了这种新的认识，他们的行为当然会发生变化。

关键冲突

说了这么多，我们总算找到了鼓励人们勇于面对问题，帮助犯错者承担责任的方式。别高兴得太早，我们的研究探讨的不过是生活中一个很小的、利用礼貌态度就能化解冲突的问题，因此人们不会觉得尝试一下有什么风险。说到帮助犯错者承担责任这个问题，我们只不过刚刚迈出一小步而已。

如果关键对话涉及的是更为严重、更为复杂的冲突会怎样呢？如果仅凭礼貌话语无法解决问题，你还能让对方认识到错误并承担起责任吗？我们能否快速实现从一小步到一大步的飞跃呢？

机会很快就来了。插队案例刚结束不久，我们接到了美国中部一家大型制造工厂打来的电话。这家工厂的经理向我们抱怨，在他的工厂中让员工对问题负责简直比登天还难。

“我们这儿的问题人物真让人头疼。”经理对我们说。

“简直是不折不扣的刺儿头。”人事经理也一脸无奈。

这可是个好机会。虽然我们相信关键冲突对话技巧（在合适场合下）是可以习得的，但如果你指出问题时对方缺乏改正错误的动机怎么办？对方不知道该怎么做怎么办？或者对方提出新的问题，或是一听到你谈这个就发火该怎么办？换句话说，当对话展开但情况变得愈发复杂时，怎样才能让对方为自己的错误行为负责呢？

沟通大师

为了解解决关键冲突的复杂对话是如何展开的，我们向经理询问厂内有没有成功做到这一点的管理人员。如果有，我们很想观察他们具体是怎么做的。

一开始，经理说手下的监工基本分为两类。第一类对员工放任自流，他们和员工关系不错，但工人们的业绩平平，因为这些监工很少追究员工犯错的责任。第二类善于解决问题，不过手段较为简单粗暴，往往导致员工士气低下，业绩表现也差强人意。

然后，他话锋一转，提到了几位与众不同的管理者，他们不但善于让员工对自己的行为负责，而且行为方式不卑不亢，还能有效改善和员

工之间的关系。他们从不耍“官威”，而是利用真诚有礼的方式和对方沟通，直到问题得到圆满解决。

自此，我们开始了对沟通大师的研究。沟通大师指的是这样一群人，他们每天遭遇和其他人一样的问题，但不同之处在于他们能够以非常理想的方式解决问题。在充满挫败感的生活中，我们意识到有些人非常善于应对危机，我们要做的是观察他们的行为，找出他们和其他人的不同之处，然后把他们的成功做法发扬光大。简而言之，我们的计划就是学习先进，分享经验，最后让整个组织机构都能学会如何以健康的行为方式，应对重要而棘手的关键冲突问题。

这个方案的确值得一试。如果能从中找到有效的关键冲突应对技巧并将其发扬光大，人们就会关注这些技巧的运用，直至最终改变其思维方式。假以时日，随着新的积极观点的形成，他们肯定会和对方毫不犹豫地展开关键冲突对话。

接下来的几个月，我们一直在观察和对比沟通大师和其他管理者之间的行为差异。我们成功了，通过细致入微的观察，我们终于发现了他们在日常工作中经常运用的沟通技巧。

比方说，你在工作中向同事指出存在问题，但对方压根儿就没打算改变自己的行为：“有啥大不了的？”你的同事一脸不屑。

对于这个问题，一般人不是展开说教就是抛出言语威胁，而沟通大

师的做法则完全不同。

当然，你的同事不愿做出改变，也可能是因为存在能力障碍：“哎，我都试了好几次啦，可就是搞不明白怎么用这个软件。”

遇到这种情况，大多数人马上会跳出来，手把手地教对方该怎么做。不过，沟通大师往往不这么想问题。

还有这样的情况，你的同事可能会突然情绪失控，开始对你发飙：“你管得着我吗？”

这种反馈多半会招致一番苦口婆心的长篇大论，可实际上，沟通大师绝不会这么做。

经过一点一滴的总结，我们的研究小组终于找到了成功之道，将其整理成一套培训教材，在全球范围内帮助数以万计的人掌握了关键冲突应对技巧。为了和更多的人分享这一经验，我们最终创作了本书。

这本书对我是否有用

经过数十年的细致研究，我们共总结出20多种关键冲突应对技巧。在适当的场合下应用这些技巧，能有效帮助我们面对和解决关键冲突问题。在这里有两个问题需要考虑，一是习得这些技巧后人们会不会主动使用，二是如果人们会主动使用，这些技巧能否带来更好的问题解决结

果。

教导人们掌握沟通大师的做法，其重要作用不言而喻。当然，很多人只是随便翻翻这本书，这样根本不会带来任何改变。有些人或许会尝试其中的某些技巧，对于解决问题显然也不会有多大成效。只有当个人（以及整个组织机构）认真阅读、实践并定期应用书中总结的最佳做法时，才能体会到由此带来的巨大改变。

以刚才的工厂为例，经过一年的最佳实践培训，人们不但学会了如何以直接和专业的方式应对责任问题，而且在上一年的基础上实现了4000多万美元的利润增长。在问到其中的原因时，工厂经理解释道："现在问题一出现我们就能马上发现并解决，根本不会出现失控的局面。我们的做法不但能有效解决问题，还能很好地强化人际关系。"

经过这次成功试验，我们在数十家企业又对结论进行了进一步验证，结果表明这套方法既可以展开关键冲突对话，又能够保证员工的绩效表现。下面是我们从VitalSmarts案例研究中总结的一些发现：

·在督促员工遵守安全制度（如出入病房按规定洗手）方面，医院的改善表现最为显著，遵守率从70%几乎增长到100%。（两家医院的调查结果表明员工经过培训之后的得分非常高，我们发现员工学习应对关键冲突技巧之后，他们遵守洗手规定的行为几乎达到了满分。）

·某大型电信公司员工掌握应对关键冲突技巧之后，我们发现该技

巧在工作中的应用率增长了18%，公司生产率相应提高了40%。

·某IT集团改善应对关键冲突能力之后，该技巧的应用率提高了22%，产品质量提高了30%，生产率提高了近40%，成本降低近50%，同时员工满意度上升了20%。

·某大型国防产品制造商经过培训发现，关键冲突应对技巧的应用能力每提高1%，公司的生产率提高可实现150万美元的新增收益。培训九个月之后，公司员工应用新技巧的比例提高了13%，新增收益有多大你可以自己算算。

或许，掌握关键冲突对话带来的最大好处莫过于个人的职业成功。据说，要想知道哪些人善于处理关键冲突问题，只需问问谁是企业领导手下最有价值的员工即可。我们发现企业领导毫无例外地认为，最有价值的员工是那些能够鼓励他人对行为负责的沟通大师。因此，学习如何鼓励他人承担责任，学习如何为组织机构带来可预见性和信任感，最终你也会成为企业最有价值的资产。

要想在未来的职业道路上实现突破，你必须站在巨人的肩上看问题。学习解决关键冲突高手每日应用的技能，享受负责企业文化带来的成就，你就站到了沟通大师的肩上。作为本书作者，我们把对话高手的成功做法努力变成个人的终身习惯，最终为自己带来了巨大的利益。

结语

对于关键冲突对话高手的成功做法，我们将其总结成关键冲突工具集，在书中向各位读者一一阐述。这套工具集为关键冲突对话的前期准备、对话进行和事后监督提供了完整的路线图。此外，它还能指导各位根据具体情况组织对话，构建深思熟虑、可获得积极响应的对话情景，而不是重复以前种种失败的沟通方式。

读到这里，你是不是对我们的研究结果充满了兴趣？

下面我们就来看看这些人际互动高手到底是怎么做的，我们怎样才能成功地将其应用到自己的家庭和工作中，让身边犯错的人积极承担责任，同时又不断改善双方的关系。

第一部分　自我分析：解决关键冲突之前的准备

在学习解决关键冲突之前有一项重要工作，即我们必须首先准确了解自己的期望目标。毕竟，我们不可能改变身边的每一个人，期望获得不切实际的目标，我们真正可以改变的只有我们自己。

当然，我们要记住这样一点，关键冲突的出现和消失取决于人们选择使用的话语和表达这些话语的方式；而这些话语，特别是它们的表达方式，取决于人们在开口之前脑中的思维结果。如果指出对方未能实现承诺的人无法清晰准确地整理自己的思路，可以说准备得再充分也无法成功化解关键冲突问题。对于熟练掌握应对关键冲突技巧的人来说，他们在开口之前必须保证依次考虑过以下两个方面。

·必须确保面对的是正确的问题（见第1章）。

·必须确保脑中的想法（即各种事实、说法和情绪）能帮助自己把对方视为和自己一样的人，而不是十恶不赦的坏蛋；必须学会通过重建事件经过的方式控制自己的强烈情绪（见第2章）。

第1章　明确选择：解决关键冲突的目标和意义

昨天晚上我一时失言，把老公的名字叫成了前男友，真是尴尬死了。

我也好不到哪儿去，本来想对老公说“把土豆递给我”，结果却说成“去死吧你个衰人”。

正所谓麻烦一箩筐，棘手的问题很少单独出现，单独出现的问题并不是我们需要关注的核心，我们关注的是那些聚集在一起出现的问题。例如，你的老板答应给你加薪，然后又说话不算数。这已经是他第二次做出加薪承诺但又反悔了，只不过这一次他是在公司会议上宣布的，这下子你连申诉的机会都没有了。会议结束后，你在走廊拦住老板谈这件事，他一再推脱事务繁忙，并告诫你“要学会长点眼色”。你不依不饶地问能否回头再谈，老板气急败坏地说：“嘿，我的工资还没涨呢！”

再来看一个例子，一家人正在吃晚饭时，你的娘家亲戚突然不请自来。虽然你已经告诉过他们最好事先通知，特别是在晚饭时拜访更要提前通知，可他们根本不听，仍随着自己的性子来打扰你。这时，你要面对哪些问题呢？

你准备的食物可能不够招待他们，这个问题比较好说。他们曾再三承诺到访之前会通知你却总是食言，让你失去信任，这个问题就不便明

说了。最后他们谢绝了你的入席邀请，绷着脸在角落里暗自唠叨起来，这个问题可以说更麻烦了。

在这些案例中，你在开口表达观点之前必须面对两个同样的问题，即目标和意义问题。首先，你要真正解决的违反承诺问题是哪些？你该怎样把一系列问题进行拆分，从中选出希望讨论的重点？显然，你要面对的问题有很多，不可能全部解决，至少不可能一次性全部解决。其次，你必须决定是否有必要开口表达自己的观点。你要思考的是两种相反的情况：表达自己的观点是否会带来新的问题？保持缄默是否会导致问题无法得到解决？

下面我们就来对这两个重要的方面依次进行说明。

选择目标

在面对关键冲突时应当讨论哪些问题，这大概是本书最为重要的概念了。当很多问题同时涌现时（通常情况下都是这样），要想弄清楚准备解决哪个或哪些问题并非易事。

例如，女儿在出门赴约时答应父亲一定会在晚上12点之前回家，结果直到凌晨1点钟才回来。当务之急是，这位父亲要面对的是什么问题？也许有人会说：“这还不简单？就是回家晚了的问题嘛。”不错，这的确是描述问题的一种方式，不过我们还可以通过其他方式来看待这件

事情。

她违背了自己做出的承诺，辜负了父亲的信任，这种做法可能让父亲非常担心，担心她遇害或是遭遇车祸。她也可能是故意不遵守家庭规定，公开挑战父亲的权威，以此摆脱父母的控制。又或者，她这样做是想报复上个星期父亲禁止她周末出门的做法，她知道如果和满身打孔的“小瘪三”厮混肯定会把老爸气疯，因此故意这样做。

由此可见，尽管女儿比规定时间晚归一个小时这件事是不容争辩的事实，但这个现象本身未必是父亲希望和女儿当面讨论的唯一问题。因此，如果选择了错误的目标，结果往往南辕北辙。比方说，在上述种种可能性中，如果父亲选择了错误的问题作为讨论目标，看上去问题似乎得到了顺利解决，这位父亲会感觉自己的做法很正确。但是，如果让问题解决大师来应对这件事，他们肯定会分析其中最关键的问题是什么，否则你认为成功的做法很可能是在做无用功，问题并没有得到根本解决，而是会继续发生。有鉴于此，我们必须考虑的第一个问题是：哪些才是我们需要在关键冲突中面对的正确问题？

选择错误问题的标志

解决方案无法实现你期望达到的目标

为了解如何选择正确的问题，请看一个我们最近在组织小学校长培

训中遇到的真实案例。有一天在课间休息时，老师看到两个二年级的女生在玩单杠。名叫玛利亚的女生用手推搡了前面的萨拉，催促她动作快点儿，萨拉喊道："别碰我，你这又脏又矮的墨西哥佬！"玛利亚回敬道："至少我不是个肥婆！"于是，一场争执开始升级了。

校长给双方家长打了电话，介绍整个事情的经过，告诉他们学校准备对两个孩子进行处罚。玛利亚的父母没有异议，对校长表示感谢，谈话告一段落；萨拉的母亲则表现不同，她问道："每个孩子会受到什么样的处罚？"校长称按照规定，她们会受到和冒犯行为相应形式的处罚。

第二天，萨拉的母亲突然赶到学校，在校园里拦住校长语气尖刻地大声吵嚷，希望学校不要处罚她的女儿，说她会自己进行处罚。校长向她解释，学校是受公共管理政策约束的，必须按照规定行事。实际上，萨拉明天将会和小朋友隔离开，在老师的监督下到媒体教室单独吃午饭，这就是学校规定的处罚方式。萨拉的母亲仍不依不饶，表示明天要接孩子到学校附近的餐馆去吃饭。

这个案例有几个不同的问题。在培训过程中我们讲述了这个案例，很多校长都表现得很情绪化。有人说："这件事好办，把问题提交给学区纪律委员会处理。此外，由于涉及种族歧视问题，完全可以投诉干涉学校规定的母亲。"事实的确如此，不过处理这个问题的目标并不是要让孩子的母亲陷入麻烦，那这位校长究竟该怎么做呢？

各位校长陷入了热烈的讨论，提出了各种潜在的问题。例如，“首先这是干涉学校事务，她没有权利询问其他孩子的处罚方式，这件事完全属于私事。”“我不这样看，更大的问题是她试图取代学校处罚学生，这才是无法接受的。”“让孩子到校外就餐，这明明是奖励而不是处罚嘛！”“这位母亲的做法非常粗鲁且独断专行，这一点非常不好。”

最后，一位副校长提出了一个大家都认为非常重要的问题：“我担心的是在处理这件事的过程中，家长和学校无法进行合作。我更希望能和这位母亲一起想办法解决问题，否则她会把学校领导视为敌人，用不了多久她的孩子也会产生这种印象。”

当确定这个问题是核心问题之后，学校就可以和家长商讨解决办法了。这位校长也实现了自己的目标，即和家长建立合作关系，以此帮助孩子面对问题。显然，如果只是抓住了其他细枝末节的问题，解决得再好也无法达到这个目的，整件事带给孩子和家长的挫败感会继续存在。

因此，我们要提醒大家：如果你采用的解决方案无法满足你的真正需要，不能让你得到期望的结果，那么你很可能面对的是完全错误的问题。

你必须反复解决同一个问题

我们再来看一个例子，这次的调查对象是某社区的一家地产公司。

“在前台工作的那位女士上班总是迟到。”公司老板说。

“你和她谈过这个问题吗？”你问道。

“都不知道谈过多少次了。”

“那结果呢？”

“她会按时上班几天，或许是一周，然后又开始经常迟到。”

“那你对她怎么说？”

“我告诉她不许迟到，我讨厌别人迟到。”

这个案例能充分说明出色的问题解决者和普通人处理问题的区别。这位老板敢于直接面对犯错误的前台员工，这一点说明他还不算糟糕的管理者。不过，必须重复处理同一个问题的事实表明，他离优秀管理者还有一定差距。如果认真加以分析，这件事并不像表面看到的那么简单。其中隐藏的更核心的问题是，这位前台员工无法兑现自己做出的承诺，她的做法是在藐视公司管理规定。

土拨鼠日

当人们反复犯同样的错误时，善于发现问题和面对问题的管理者会在每次员工犯错时重新确定问题的性质。他们不会像电影《土拨鼠日》中菲尔·康纳斯（Phil Connors）扮演的气象预报员那样，每天重复一成

不变的悲惨生活。面对重复出现的问题，如果管理者每次都视其为新的状况进行处理，这种感觉就像陷入同一个泥淖无法自拔。尽管你一次又一次地努力，但问题还是无法得到有效解决。问题解决高手不会这样做，第一次发现员工迟到，那就是迟到问题；第二次发现员工迟到，要面对的是无法兑现承诺的问题；第三次发现员工迟到，就要考虑对违反公司纪律的行为进行处罚了。

总而言之，如果你发现自己一直纠缠于同一个问题无法自拔，那很可能是因为没有抓到本质，忽略了真正需要解决的核心问题。

问题继续

面对地产公司老板的难题，你说道：“很明显，员工迟到是引发你关注的行为事实，你和对方讨论的也正是这件事，但是这里面还有更深入的问题吗？”

“我也说不准，我没想到这件事会如此困扰，通常情况下迟到行为不会让我如此气恼。”

“你是不是因为迟到现象的升级而气恼呢？”

“那倒也不是。”对方有点犹豫。

你接着问道：“当你感到非常气愤，很想对家人、同事或好友抱怨问题时，你会怎么说？”

这个问题好像提醒了对方，他激动地说：“我最受不了的是她在利用我们的朋友关系。她是我的邻居，以前帮过我不少忙。现在她不肯按照我的要求去做，是因为她知道我们是朋友，而我不会处罚自己的朋友，至少我的感觉是这样的。”

瞧！这才是这位地产商真正要面对的核心问题。他之所以对对方的每一次迟到行为感到气恼，是因为他一直都没有解决困扰自己的真正问题。换句话说，前台的迟到行为只不过是露出水面的冰山一角，而利用朋友身份占便宜这个问题才是冰山本身。

面对正确的问题

从上述案例中我们不难看出，学习如何从违反承诺的行为中抓住关键问题并不容易，这是一种需要时间去练习的技巧。在日常生活中，由于时间紧迫和激烈情绪造成的压力，大多数人在遇到问题时都无法抓住其中的核心。例如，刚才提到小学校长们大概花了20多分钟进行讨论，才找到应当面对的关键问题。实际上，很多人甚至根本没有意识到他们要讨论的核心问题是学校和家长之间缺乏合作。大家都情绪激烈，把那位咄咄逼人的母亲当作要解决的问题目标。老实说，在实际工作中很多人也的确是这样做的。

与此类似，对那些坐在家里紧张不安地等待女儿归来的家长来说，他们并没有意识到自己真正担心的不是晚归这件事本身，而是女儿的不

懂事，不知道应当打电话通知家里，让家人不必担惊受怕。可以说，很多人在面对这个问题时根本不清楚困扰自己的关键是什么。

显然，要想最大限度地减少他人违反承诺的行为，你必须具备足够的耐心、冷静辨别轻重缓急的能力以及准确描述问题的能力。首先，你必须花时间整理思路，梳理各种纷繁复杂的问题。遗憾的是，人们总是希望能快速完成这一步，激动的情绪往往促使他们不假思索地行动，很少经过认真细致的思考。其次，在梳理问题的过程中，你必须确定最困扰你的核心问题。无法做到这一点会产生两种结果，要么你面对的是错误的目标，要么你面对的是多个无足轻重的目标。最后，学会言简意赅地描述问题，将其提炼成简短的一句话。如果问题描述过于复杂，真正的问题往往会被淹没其中。实际上，如果在表述之前无法简明扼要地总结问题，你的长篇大论肯定会让对方感到不知所云、不明就里。

有助于选择正确问题的实用工具

尽管你非常努力地解决重复出现的问题，但可以肯定的是你的情绪只会变得越来越糟而不是越来越好。这时你会发现，原来自己选择讨论的一直都是那些简单的、显而易见的和容易面对的问题，而不是真正重要的问题。简而言之，事实证明你选择了错误的问题，因此必须日复一日地面对它们。那这种坏习惯该如何改变呢？要想正确命中目标，你可以使用以下方式。

CPR思维法

这种思维方式不但能确定核心问题，而且可以消除重复做无用功的问题。其具体操作过程是，问题初次出现时，你要和对方谈论的是内容（Content），即发生的事实。例如，“昨天你在午宴上喝多了，神志不清，大声叫嚷，取笑客户，让公司丢尽了脸面。”问题的内容只和单独的事件相关，它关注的是何时何地发生了何事。

当问题第二次出现时，你要和对方谈论的是模式（Pattern），即重复发生的情况。例如，“这可是第二次出现同样的问题了，你答应过这种事不会再发生，现在我觉得你是一个无法兑现承诺的人。”模式表明问题具有历史性，这种历史一旦重现，问题实质便会发生变化。频繁而持续地违反承诺会影响他人对你的行为预测，最终破坏他们对你的尊重和信任。

注意，人们往往会漏掉对问题模式的关注，陷入对问题内容的不停争论。例如，你的老板每次开会都把你的议题放到最后讨论，结果往往是草草收场或完全跳过，对此你已经和她提过一次了。现在你又提出了这个问题，她的答复是会议日程总是排得很满，让你灵活一些，把时间留给更重要的问题。如果你接受了这番说辞，那就漏掉了关键问题。你要关注的目标不是今天这次会议（即内容问题），而是对方长期形成的模式。有时候，模式问题会悄然无息地发生，为你带来新的麻烦。你指出问题所在，对方不是破口大骂就是绷着脸生闷气，结果你和他们的对

话就慢慢偏离了目标，这种情况会逐渐发展成为一种模式。具有影响力的人会敏锐地察觉到这种行为模式，及时想办法加以解决，而不是任由自己被拖入无休止的对初始话题的争执。

当问题继续发生时，你要和对方谈论的是关系（Relationship），即这样做对我们之间有什么影响。关系问题关注的角度要比内容和模式问题大得多。这种问题强调的不是对方再三令你感到失望的事实，而是对方一系列令人失望的行为已经让你对其失去信任。你开始怀疑他们的能力和他们做出的承诺，此举必然会影响你们之间的交往方式。例如，“这件事开始对我们的合作关系产生压力了。我必须不断催促才能保证你在线，我不喜欢这样做。我担心你已经不再值得信任，无法担负你承诺的责任。”

同样，如果你真正关注的是关系问题却发现和对方讨论的只是行为模式，这种讨论结果也不会让你感到满意。更糟的是你还会陷入重复面对相同问题的处境，和对方展开同样的对话。要想理解关键冲突中经常出现的各种内容问题、模式问题和关系问题，你可以从以下两个方面进行考虑，即结果和目的。每个方面都能提供一种独特的解决方法，帮助你梳理问题，然后排列各种问题的优先次序。

梳理问题

结果

违规者的行为本身几乎从来不包括结果问题，这种问题经常出现于违规行为发生之后，即存在于其结果当中。例如，某员工本来应当在中午之前向你提交做好的财务分析，但她错误估计了工作所需的时间，直到下午3点才完成任务。

在这个案例中，错误行为本身（即未能及时完成任务）并不是问题所在，这种行为带来的后果才是问题所在。因为这个错误你可能失去一位客户，这才是真正让你烦心的问题。或者，这是该员工第三次无法及时完成任务，你对她感到失望才是问题的关键，因为你要考虑的是这样的员工是否还值得信任。又或者，因为这位员工总是动作缓慢，你必须亲自盯着她干活，为此浪费了你的宝贵时间，同时让对方感到非常压抑，这种结果才是问题的关键。显然，所有这些都是错误行为之后发生的，是初始行为的结果，明白这一点有助于我们对问题进行梳理。

如果你想找到真正需要面对的核心问题，不妨问自己：这个问题会为我、我和对方的关系、工作任务、其他利益相关者带来怎样的结果？对这些结果进行分析可以帮助你确定哪些才是需要和对方讨论的最重要的问题。

目的

我们还可以换一个角度对此进行分析。比方说，你的一位同事让你

很不爽，他答应帮你为写好的报告设计排版格式，结果对方并没有把完成的稿件交给你，而是直接交给上司了。他在这样做的时候心里是怎么想的呢？实际上，对此你自有一套看法，你认为他的目的很自私（他想在上司那里邀功）。至少，这是你自己得出的结论。

毫无疑问，你的这个结论并不是毫无来由的瞎猜测，而是有一定证据的。你肯定暗中调查过这个问题，对各种消息加以权衡，最终认为此人的动机不纯。当这件事发生时，你的同事的行为本身并不是问题所在，至少不是最关键的问题，决定他这样去做的动机才是问题所在。这才是你需要和对方探讨的真正问题，因此你关注的实际上是行为的目的。

其实，我们一直都在解决目的问题。比方说那个担心女儿晚归的父亲，实际上女儿这样做是想报复父亲以前禁止自己出门。因此，真正让这位父亲担心的并不是女儿晚归的事实，至少不全是这样，而是女儿这样做的目的，即她是故意让父亲担心的。至于那位地产商，他认为前台也是在故意利用朋友关系来逃避惩罚。同样，真正让他烦恼的其实是对方这种行为的目的。

当然，在这两个案例中，父亲和地产商的主观臆断是否属实我们并不清楚，这要等到他们和“嫌疑人”正面冲突之后才会有结果。显然，要想确定如何面对这些复杂而敏感的问题并不容易，它们涉及我们讨论的隐藏动机。也就是说，我们必须依靠一个人的潜在目的去得出结论（后

面的章节对此有详细说明）。无论如何，有一点是可以肯定的，即让我们的主人公感到烦恼的是他们根据他人的潜在目的得出的结论，这些才是我们最终需要面对的真正问题。

排列问题的优先次序

确定目的和需求

经过对问题的梳理（通过分析各种行为的目的和结果）你会得到很多细节，不知道该从哪里着手解决。面对众多细枝末节的问题，哪一个才是真正需要面对的最为重要的问题呢？

要想在诸多可能的问题中进行挑选，最佳的方式是询问自己内心的真实需求。因为要和另一个人进行交谈，你应当自问对自我、对方以及你们之间的关系有何要求。如果你没有认真考虑这三个方面，很可能会抓住次要问题而忽略对主要问题的解决。

例如，在两个女生发生争执的案例中，很多人关注的焦点是萨拉的母亲，直到最后才有人问道：“你们希望萨拉怎样做？希望在她身上发生怎样的变化？”显然，你肯定希望萨拉接受处罚，不希望和她母亲陷入纠纷，不希望限制萨拉的教育选择权。你肯定不希望为了和她母亲斗气，为了证明谁有控制权而把萨拉转到另外一所学校。

对于个人而言，你希望能帮助萨拉承担起应负的责任。公共管理政策要求你必须对此行为加以处罚，如果你对处罚事宜装聋作哑，就等于默许伤害行为的发生。这肯定不是你希望看到的。至于家长关系方面，你希望能和萨拉的母亲合作，一起想出最适当的处罚方式，而不是向孩子传达模棱两可的双重信息。那你该怎么说呢？你要讨论的又是什么问题呢？我们认为，你应该对萨拉的母亲这样说：“如果我们在处罚方式上争论不休，我担心这样会向萨拉传递错误的信号。”

选择正确问题的方式：

·CPR思维法——关注内容、模式和关系。

·通过分析结果和目的寻找所有可能的细节问题。

·询问自己内心的真实需求，这种需求必须顾及自我、对方和你们之间的关系，以此确定最重要的问题。

应用分析

现在我们把上面的概念应用到实际案例中来看一下。好友准备带你的两个孩子去看汽车电影，跟他的孩子一起欢度周末。你答应孩子们可以熬夜，还为他们准备了爆米花，孩子们非常高兴。这时，你的好友开着一辆皮卡车来接孩子们了，他们的孩子已经坐在车斗里等着，你的孩

子马上就跳上了车。不过，对于乘坐小货车，特别是在高速公路上行驶这种危险行为，你们家一直都有严格的规定，你的妻子也非常强调驾驶时的安全问题。

你向好友提出了自己的忧虑，没想到对方反而嘲笑你大惊小怪、杞人忧天。没等你反驳，你的妻子插话了，但是她的话似乎在掩饰问题。她对你的朋友说：“你肯定会加倍小心的，对吧，要知道这些孩子可伤不得。”对方连说不用担心，然后启动了引擎，孩子们在车后面欢快地大呼小叫。

你气恼极了，你该怎么面对妻子呢？你本来是准备和朋友讨论安全风险的，但是这个机会已经错过了。或许，等孩子回来的时候你可以重新讨论这个话题，但实际上你觉得真正要面对的问题是妻子的让步，因为这已经是她第二次在家庭价值问题方面放弃立场，让自己感到难堪了。对，妻子和自己唱反调是个新问题（不仅仅是孩子的安全问题），而且是一个模式问题。不过，这一点还不是真正让你感到恼羞成怒的原因，真正的原因是当你向朋友提出安全问题时妻子突然打断你的话，这让你觉得她的目的很荒唐。毕竟，和孩子的生命安全相比，难道跟朋友保持面子上的一团和气会更重要吗？

在思考这件事的过程中，你询问自己内心的真正需求是什么。你希望孩子安全，这一点毫无疑问，但是你更想一家人坐在一起讨论这个问题。你希望在表达个人关注的问题时不受打扰。你希望妻子能支持你的

做法而不是拖你的后腿。你不希望讨论变成争吵。至于家庭成员关系方面，你希望在讨论安全问题时全家人能组成统一战线，然后由你来宣布最终的决定。你关注的模式问题是，你的妻子无意中剥夺了你对重要家庭决策的投票权，这才是问题的关键。当你的妻子公开做出决定时，她并没有考虑是否和你达成了意见一致。

明白了这一点，你决定把未经商量就做出承诺这件事（特别是安全等偏离家庭价值的重要问题）作为讨论的重心。你希望能找到一种方式，以便以后在面对外部压力时能确保团结一致，驾驶安全问题就是一个例子。这就是你要面对的核心问题。

选择意义

下面我们来分析解决关键冲突的意义。经过对问题的梳理，从中找出最重要的内容，然后将其浓缩成一句简练的表达，现在你已经准备好进行面对关键冲突，可以和对方直接交涉了。可是，事实真的如此吗？实际上，找到需要讨论的关键问题并不表示你确实需要和对方进行讨论。有时候，在决定向对方提出问题之前，你最好能先考虑这样做的结果。

例如，你的儿子刚从外面回来，剃了个鸡冠头，还染成扎眼的颜色，他对这幅形象很满意，却把你气得不轻。面对这种情形，你是准备

说教一番，还是忍忍再说？或许，对于年轻人所谓的时尚，你早就已经落伍了。如果为了一个发型把儿子大骂一顿很可能得不偿失，让你们之间已经出现的裂缝变得越来越大。也许你应该装作没看见，或是让自己变得更宽容些。

再来看一个工作场合的例子。你的老板在会议上杀气腾腾，大骂你们的工作不合格，提出的创意不是愚不可及就是傻得冒烟，让人一看就反胃。她不但否定了你们的所有提议，而且动不动就打断你们的发言。这种做法一开始让你有些受不了，不过你很快就坦然接受了这样一个现实，至少她旗帜鲜明地表明了对问题的看法。于是，你什么都没有说。不过，今天她居然质疑你的信用，还在同事面前羞辱你，这件事可太过分了。或许你该挺身而出了，这种情况已经忍无可忍了。

上述案例表明，对于你确定的种种问题，其中哪些是虚构的，哪些是真实的，哪些是需要面对的，显然没有简单的一刀切式的判断规则。通常来说，当你身边的人违反承诺时，你会和对方展开讨论（当情况要求你表达自己的观点时便采取行动），但并非总是如此。那么，有哪些判断规则可供我们使用呢？

当对方的行为明确违反承诺时

企业拥有各种各样的测评工具，如报告、目标、绩效指标、质量计

分卡、预算差异等，它们能准确衡量期望表现和实际表现之间的差距。如果员工未能实现其承诺的工作表现，这种情况当然会造成关键冲突。由于这些做法是日常程序，因此管理者在和员工讨论时感觉会相对容易一些。

至于在家庭生活中，违反承诺的行为也有明确的衡量指标。例如，“你答应过我出去吃饭的。”“你说过会回来为我庆祝生日的。”这些表达都是容易讨论的日常性问题。

当违反承诺问题并不清楚时

但是，如果你对问题并不清楚，或是贸然和对方讨论会让你陷入被动时，你该怎么办呢？例如，你并不确定想和对方讨论的内容是否是个问题，提起这个话题可能引发一场轩然大波，造成关系紧张、丢掉工作或其他难以预料的可怕结果。换句话说，对于并不清晰或无法预料到结果的问题，你怎么知道是否该贸然面对它们呢？

要回答这个关键的意义问题，我们可以把要面对的问题分成两种情况。第一种情况，你怎么知道自己在该开口时没有开口？第二种情况，你怎么知道自己在该沉默时没有沉默？

该开口时却沉默

我们先来看第一种情况。研究表明，很多时候我们都会面对该开口时却沉默的问题。诚然，有时候我们的确会在错误的时间以错误的方式“勇敢”地站出来表达自己的观点，但对于家庭和企业来说这种情况绝对不是主流现象。通常情况下，我们在这些场合中都会保持沉默。

为便于检查你是否属于这种类型，你可以问问自己以下几个问题。

·我是否经常用动作暗示自己的观点？

·我的良心是否总是提醒我是非对错？

·我是否害怕说出内心的想法，倾向于保持沉默？

·我是否总是对自己说我孤立无助？

我是否经常用动作暗示自己的观点

比方说，你在工作中发现了违反承诺的问题，有几位技术支持员工不遵守早八晚五的工作时间规定，而是采取灵活工作制，早上经常迟到，晚上又超时加班。因为你是个喜欢按照规定办事的人，这种做法让你很讨厌。但是，仔细想想之后，你觉得在这件事情上坚持己见不是什么好主意。毕竟，他们的工作时间并不比别人短，没必要为此搅得大家都不得安宁。另一件让你烦心的事情是，他们不守承诺且目中无人，说话做事都很傲慢，对此你也只字不提。

但是，对于后面这件事，保持缄默并不是明智的选择，因为你的选择不会让对方有所改变。如果对方食言这件事让你深受困扰，你是不可能天衣无缝地掩饰自己内心的负面感受的。你当然可以把怒火强压下去，但它迟早会以可怕的方式爆发出来。换句话说，如果你面对问题选择沉默，那你的行为必将对此做出应对。

关于这个概念，演员约翰·拉莫塔（John LaMotta）曾给我们留下了深刻的印象。有一次在制作培训视频时，我们请他扮演片中的经理角色。在排练过程中，他总是把语气正常的开场白变成咄咄逼人的对话。后来我们才知道，因为和他配戏的人没有完成自己的工作，约翰认为这个人是个滑头。因此，无论我们怎么指导（告诉他软化语调，不要表现愤怒等），约翰还是对对方十分轻蔑。尽管他的每一句台词和剧本丝毫不差，但约翰内心先入为主的偏见导致他下意识地流露出特定的非语言行为，先是改变语调，然后是假笑，举起拳头等。直到最后导演告诉他那位同事工作很努力，是个很受欢迎的人，约翰才准确地演出了导演的要求。由此可见，如果无法改变主观认识，他是根本无法改变自己的表演行为的。

保罗·艾克曼（Paul Ekman）[1]是一位研究人类面部表情和情绪长达30年之久的学者，对此他也得出了相同的结论。当人们试图掩饰内心的真实感受，假扮另外一种情绪时，艾克曼发现虚假表情使用的面部肌肉和真实流露的表情有所不同。例如，欢乐带来的真实笑容会牵动眼部周

围的肌肉，而虚伪做作的笑容不会牵动这些肌肉。因此，人们一眼就能看出实情，你是很难掩饰内心的真实情绪的。

除此之外，当你观察到问题出现，感到非常懊恼，但决定保持沉默时，你的感受不仅会通过面部表情和其他非语言行为流露，而且会以其他方式宣泄出来，如冷嘲热讽、损人玩笑或是不合逻辑的推论等。例如，晚餐桌旁已经29岁却长期失业在家的儿子提醒母亲脸上沾了一块面条，母亲没好气地答道：“是吗？我在你这个年纪时已经有两份工作了。”这话不是明显透露出让她烦心的问题了吗？

可见，当你试图保持沉默时，你的身体语言却在不断发出相反的信号，或是通过讽刺挖苦的语气来暗示真实情绪，这些现象说明你应当开口表达内心的想法了。

我们为什么会这样思考问题

面对种种重要问题，为什么我们会选择沉默呢？难道是希望它们能自动得到解决吗？实际上，这种行为就像是在冰箱里发现一桶腐败变臭的奶酪，我们把它拿出来在厨房案板上放了几天，结果对自己说：“唉，还以为这样味道会变好些！”

我的良心是否总是提醒我是非对错

有时候，人们不愿说出内心的想法是因为他们感到很孤立。你发现

了一个问题，但是担心自己是唯一关注该问题的人，其他人对此根本不感兴趣。你心中暗想这可怎么办？例如，为什么医院里的其他同事不在乎洗手时间不够长的问题？面对公司最大客户违反行业规定的做法，为什么其他会计师睁一只眼闭一只眼？为什么我的邻居、妻子和孩子不认为坐在小货车后面是很危险的举动？对于这些问题，尽管你很担心，尽管你的良心在蠢蠢欲动，但你还是选择了沉默。

尽管人们的判断正确但最终却采取保持沉默的做法，关于这种现象不少学者曾做过深入研究。除了前面提到的研究结果，所罗门·艾斯克（Solomon Asch）[2]也曾列举过一些情景。在这些情景中人们不但会因为观点和他人不同而保持沉默，甚至宁愿说谎也不愿表达自己的异议。斯坦利·米尔格拉姆（Stanley Milgram）[3]的实验更进一步，他把普通人换成权威人士，实验中对受试者的测试也远远超过了欺骗行为。米尔格拉姆使受试者对其他人实施电击并不断提高电压，直至达到人体无法忍受的程度，可即便如此，受试者仍不愿表达和专家不同的观点。

羊群效应和服从权威意识可以迫使人们做出违背内心真实想法的举动。这些现象对关键冲突的影响方式是，如果社会压力会导致人们说谎，那它也一定能迫使人们保持沉默。面对这种情况，你必须学会留意内心时而泛起的良知，它的出现意味着你应当挺身而出面对关键冲突了。

因此，当你保持沉默但内心却备受良心煎熬时，你应当开口表达内

心的想法了。

我是否害怕说出内心的想法，倾向于保持沉默

在决定是否应当坦率说出内心的想法时，我们总是习惯于欺骗自己，一次次地犯同样的错误。我们宁愿面对正在自己身上发生的事实（无论这种事实多么残酷），也不愿接受袒露心声可能遭遇的不确定结果。这种情况肯定会迫使我们在需要开口的时候保持沉默，无奈地接受痛苦。这种情况到底是如何发生的呢？

当我们试图搞清楚是否应当开口时，我们经常想象会出现可怕的失败结果，这种心理让我们马上决定保持沉默。在为保持沉默寻找理由时，我们的思路是这样的：我们会问自己“我能否成功应对这次冲突”，而不是“我是否应当尝试去面对”。显然，当内心对“能否成功”这个问题做出否定回答时，我们便会选择不必尝试的结果。

对于这种情况，问题解决高手的做法完全相反。只有在决定应当展开对话之后，他们才会问自己：“我该怎么做？怎样才能把事情解决好？”如果把“是否尝试”和“能否成功”的顺序颠倒，我们肯定总是会违心地背叛自己的原则，选择对不公平现象保持缄默，然后为自己的不作为寻找借口。

至于如何说服自己保持沉默，我们通常有两种常用手段：一是忽略沉默的代价，二是夸大开口的代价。

忽略沉默的代价　我们是如何在思维判断过程中不断纵容不公平的现实问题，忽视这些问题造成的代价的呢？首先，我们的目光过于狭隘，只看到了问题对自我的影响，没有考虑其总体影响。比方说，如果你的老师是个非常令人乏味、极不公平且满脑子封建思想的人，这又有什么大不了呢？有必要和他当面冲突吗？我们不也能挺过来吗？可是，这种思维方式其实非常自私，因为你忽略了这样一个事实，即20年后或许会有成千上万的学生因为这个老师的不够格而受到巨大的负面影响。

其次，由于已经习惯对负面影响逆来顺受，我们往往会低估当前问题的严重性。随着时间的推移和问题的反复出现，我们会认为这种悲惨现象是无法改变的，是每个人都注定要接受的。因此，我们会继续被颐指气使的老板奴役，继续和在身体和精神两方面伤害我们的伴侣维持婚姻，继续和忽视和羞辱我们的同事一起工作，我们会在潜意识里对自己说其实没那么糟糕，生活本来就是这样。

最后，如前所述，当无法保持沉默时，我们看不到自己的错误行为。例如，我们自以为在默默承受老板的吹毛求疵，但实际上当管理者询问工作细节时我们消极应对的做法也是不对的。当老板试图提出建议时，我们总是毫不犹豫地打断对方，说自己知道该怎么工作；我们总是挑衅般地选择按自己的方式去工作，殊不知这样其实贬低了我们的行为。在这种情况下，我们不但低估了保持沉默的代价，甚至可以说完全无视了这种代价的存在。

夸大开口的代价　另一方面，如果挺身面对他人违反承诺的错误行为，我们又常常会高估由此带来的负面影响。人是一种很奇怪的动物，非常善于想象可能发生在自己身上的坏事情。在思考如何开口面对问题时，我们经常会认为自己会承受非常可怕的后果（哪怕这种情况可能根本不会出现），然后为这些并不真实存在的念头深深困扰。在虚构各种可怕事件的过程中，我们会使用很多“弄不好”之类的表达，尽管其中很多想法都是毫无来由的。

例如，老板让我们每人出20元钱给尚未谋面的副总裁买礼物，这事儿弄不好是个麻烦。我们谁都不想这么做，可如果我开口反驳肯定会被臭骂一顿，弄不好还得出钱，弄不好会让老板鄙视，弄不好会丢了工作，弄不好搞得妻离子散。

当注意力全部集中于这些可能会降临的可怕想象时，我们肯定会失去现实感。可能出现的负面后果的严重性会扭曲我们对概率事件的认知。也就是说，如果某种不太可能出现的结果足够糟糕的话，我们往往会在大脑中将其描述成必然事件而非概率事件。

或许，关于夸大面对关键冲突造成的代价，我们所犯的最大错误源自一种不正确的理念，即这个世界总是惩罚那些“傻”得冒烟，敢于面对错误畅所欲言的人。我们已经见到过太多枪打出头鸟的案例，发现凡是仗义执言的人都没有好下场，于是失望地认为除了明哲保身之外别无他路。令人深思的是，作者曾向各大公共论坛表示，本书可以教会大家面

对任何桀骜不驯或位高权重的人，无论对方多么难以对付，而且还能保证结果让双方都非常满意——没想到，很多人居然认为我们在自欺欺人。他们说：“你们是在说梦话吧，现实生活中坦然面对冲突哪有这么简单？‘刺儿头’的下场多半都是身败名裂。”

一开始，我们还以为这些经过广泛证明的技巧不适用于反驳者所说的特定案例，于是问道：“这么说，你们公司从来没有人在冲突中成功面对某个问题或领导，且没有因此而受到处罚吗？”对方迟疑了一阵，尴尬地说这种情况还是有的。有一位职位低微的员工的确是这样做的，而且并没有因此陷入麻烦。

当你保持沉默并试图努力说服自己这样做完全正确时，你就应当警觉了。因为这种现象表明你正在故意忽略面对冲突的代价，夸大这种行为的风险。当问题出现时，你是否一开始就打算保持沉默，然后经过深思熟虑为这种行为寻找理由呢？学会留意这种行为差异，你就可以更好地判断自己是否需要挺身而出面对冲突了。

我是否总是对自己说我孤立无助

尽管内心充满煎熬但仍决定保持沉默，我们之所以会选择这样做，是因为担心自己无力改变现实。我们常常认为，其他人或情况本身的复杂程度决定了问题无法得到解决，使其超出了个人可以控制的范围。我们习惯把问题归咎于他人而不是自己，从来不肯做出半点主观上的努

力。面对问题时我们经常说：“你和那个家伙打过交道吗？他简直是个疯子！”“你跟那位主管说过吗？她知不知道怎么工作啊？就好像这么干行得通一样！”

实际上，很多应对冲突行为之所以会失败，并不是因为其他人糟糕透顶或总是犯错，而是因为我们自己没有处理好问题，这是我们自己的错误。面对违反承诺的错误行为，如果我们在应对问题时把目标转向其他人，会让他们成为众矢之的，受到大家的一致攻击。显然，转移目标是一种并不体面的做法，把祸水泼向别人以免除或减轻自己应当面对的问题，这种行为并不能解决问题，只会使其逐步升级。

换句话说，这种行为是一种不成熟的表现，就像一个小男孩不敢承担责任，反而向妈妈告状说：“是他先打我的！”

即使我们能认识到自己在处理问题过程中扮演的角色，意识到自己应对关键冲突的能力不够，但我们仍表现得好像从来都是解决问题的高手。我们肯定不会出错，情况肯定会变好。之所以会有这种想法，是因为我们大多数人并不完全是社会影响力的产物。我们在学校教育体制下花费大量时间去背欧洲各国的首都，却很少关注人际互动问题的错综复杂。我们很少认为，影响力技能是一种人们可以习得，而且是应当习得的能力。但是，正如本书所述，此类技能的确是可以通过后天学习掌握和提高的。

当你因为担心能力不足以应对关键冲突而保持沉默时，事实可能的确和你的评估一样。如果是这种情况，你要做的是提升自己应对问题的能力，而不是一味地忍气吞声。注意，千万不要让恐惧感影响你的判断力，本来你是有能力应对问题的，但恐惧感会迫使你隐忍不发。因此，在考虑保持沉默时，最好先问问自己临阵退缩是不是合理的选择。

四种标志

下面我们来总结草率决定保持沉默有哪些线索，以及我们应该如何应对这些线索。面对冲突该开口时却沉默，这种行为包括四种指示性标志。

·标志1：你经常用行动表达自己的观点。你觉得自己在默默承受压力，但实际上并非如此。为识别这种假象，你可以这样问自己：“我是真的宽容此事还是表面上如此，实际上在释放各种负面信号？其他人是否受到了我的影响？”如果是后者，这表明你不是在默默承受压力，而是在用各种行为表达自己的关注，这样只会让问题变得更糟。你的非语言行为已经说明了问题，你应当考虑的是说出内心的想法。

·标志2：你的良心总是在提醒是非对错。你不断对自己说沉默是金，因为别人对不公平现象也保持缄默，可是内心却一直蹦出要挺身而出的想法。我们认为，你应当顺从内心的声音，勇敢面对问题。源自内心的忐忑是一种信号，它能告诉我们保持沉默其实得不偿失。

·标志3：你总是忽略沉默的代价，夸大开口的风险。由于担心结果令人无法面对，你总是极力压抑自己的冲动，让自己逃避面对问题。实际上，这样做无异于混淆概念，因为面对冲突是否困难和你是否应当挺身而出是两个完全不同的问题。

·标志4：你认为自己的行动于事无补。你始终认为，保持沉默的原因要么是他人难以沟通，要么是自己处理问题的能力已经达到极限。然而实际原因是，与其说是无法沟通，倒不如说我们不知道该如何沟通。通过观察善于应对棘手问题的人，我们发现他们能取得成功是因为很清楚该表达哪些内容，以及怎样进行表达。只要你能提高这种技能，哪怕只是些许的改善，就会发现其实很多情况下都不用保持沉默，直接面对问题并不像你想象的那么难。

该沉默时乱开口

现在我们来分析意义问题的另一个方面，即在不该行动的时候错误地面对问题。这种情况似乎和我们上面的讨论相矛盾，但它们的确是存在的。在有些场合下，我们最好不要贸然面对问题，至少不要在未做充分准备之前这样做。

有时在权衡结果之后，我们会发现有些问题其实保持沉默反而是上策。例如，你发现和某位供应商合作有问题，对方的做法违反相关的管理规定。但是，你和对方只是在某项目中合作过一次，此后就再也没有

联系过。对于这种情况，重翻旧账是完全没有必要的。

面对此类问题最大的困难是，任何问题都不是在封闭绝缘的环境下解决的。换句话说，每个家庭和公司都有一本难念的经，必须根据具体情况分析哪些问题可以面对，哪些问题应当顺其自然，并不是所有的期望、约定、协议和承诺都具有相同的约束力。更糟的是，在有些组织机构中人们根本就不重视兑现承诺，至少他们的责任感很低，让人难以信任和预测其行为方式。

让自己变得与众不同

面对责任问题，人们选择不同的应对方法有时候是因为管理者喜欢选择阻力最小的方案。毕竟，要大家承担责任是件费力不讨好的苦差事，况且也没人教他们该怎样正确处理这种问题。正因为这样，有时人们面对问题隐忍不发，其实是出于一种同情心理，认为让他人承担责任是一件很难做、很得罪人的工作。

无论潜在原因是什么，如果你想打破传统，提高行为标准，改变过去那种一成不变的管理规定，记住一定要让人们了解这些情况。你必须公布明确的通知，重新设定期望标准，而且你的做法不能让大家感到反感。

本书第一作者科里就曾遇到过这种问题。科里是一位海岸警卫队队员，有一天他换上制服准备去站岗值班，他刚刚被分配到加州某训练基

地做值日官，负责保卫工作。

负责值班工作的有几十人，他们要整夜留在基地“放哨”，在兵营、车场或船库担任警戒任务，此外也负责消防工作。早在几周前接受培训时科里就已经知道，擅离职守者可能会受到法律指控。

那天晚上，科里发现有几个哨兵脱离岗位，跑到俱乐部里跟别人闲聊，这种无视纪律的行为让他感到非常吃惊。幸运的是，就在科里准备去揪出这些害群之马，对下属进行严厉训话时，一位老兵把他拉到一旁，向他透露了一些内情。首先，当值的士兵有很多都在俱乐部消磨时光，没人对此小题大做。其次，科里的几位同僚对此事心知肚明，他们自己也跑去闲聊、掷飞镖，对下属擅自离岗的行为睁一只眼闭一只眼。如果科里想杀一儆百、大肆整顿，估计很多人都不会买他的账，甚至厌恶改变现状的做法。

面对这种情况科里该怎么做呢？他希望下属做到令行禁止而不是把规定当作一纸空文，而且他也有权向上级汇报情况。但是，既然其他值日官长期以来一直对这些规定熟视无睹，现在作为新人的科里如果不分青红皂白地指控下属违反命令，这种做法似乎也有失公允。这件事说明，有时候合法的事情未必合乎情理，你的观点正确不代表能得到别人的支持和拥护。

向上级咨询之后，科里选择了下面的做法：他没有过去抓现行，也

没有吹响紧急号（吹号也没人听，大家都不当回事），而是决定做出一定让步。首先他向下属声明，对其他值日官的不同做法表示理解，但不希望自己当值时哨兵出现擅离职守的情况。如果是自己当值，他会挨个检查每个哨岗，确保每个人都坚守岗位。然后，他把自己的立场转告给士兵中的意见领袖，让他们替自己传话，保证每个人都清楚自己的要求。这样一来问题便得到了顺利解决，科里当值时再也没有人擅自脱离岗位。

当其他人都保持沉默而你要面对问题时，当你准备让人们承担高于常规要求的责任时，一定要发出通知，让别人了解你的要求，表明你和其他人的不同之处。对于那些被调到新岗位的管理者，以及准备组成混合家庭的父母来说，这是一个非常明智的建议。

注意你的方式

在多年的调查工作中，与本书作者合作过的管理者可以说数以千计，其中有些人确有过人之处。他们是企业中唯一勇于指出错误的人，唯一能督促人们遵守质量管理规定、安全标准、成本削减目标等重要承诺的人。企业在他们的监督之下，绝不会出现我们在其他公司看到的情形：人们全都事不关己高高挂起，产品质量一落千丈，生产成本直线上升。当其他人遇到问题唯恐避之不及时，他们却能坚守自己的底线毫不动摇。

但是慢慢地我们发现，固守自我价值诚然十分可贵，但如果这种做法会让你的同事蒙羞的话（如讥笑他人不够警觉，吹嘘自己的表现等），就有些得不偿失了，因为你在坚守自我价值的同时牺牲了另一项重要精神——团队意识。与此类似，有些父母会对子女提出某种行为要求，但又经常取笑孩子缺乏辨别能力，这种做法对孩子的精神健康是很不利的。言行不一必然会导致孩子缺乏安全感。

因此，如果你想为他人设定更严格的行为标准，希望以此表明自己和配偶或同事的不同之处，千万不要自命非凡。在设定期望时，很重要的一点是学会对持有不同意见的人表示尊重，这样才能证明你接受多样化的思维方式。换句话说，虽然其他人的管理要求不如你那么严格，他们的确在这一点上和你不同，但这并不表示他们就是软弱无用的胆小鬼。试想，当你对别人说“不管别人怎么做，我要求你必须这样做”和“我才不管那些胆小怕事的废物怎么做”时，这两句话给人的感觉简直差了十万八千里。

小结

选择目标和意义

每一次面对关键冲突，我们都必须从最基本的两个问题入手，即目标和意义。

·目标：当问题初次出现时，你要讨论的是问题本身，即内容；如

果问题继续出现，你要讨论的是模式；当问题的影响范围涉及你和他人的交往时，你要讨论的是关系。为便于做出正确的选择，你可以分析问题发生之后（即结果）和之前（即目的）的情况。随着诸多潜在问题逐渐浮出水面，要想确定其中最重要的问题，你必须确定自己内心的真正需求，关注那些对自我、对方以及你们之间的关系影响最为密切的核心问题。

·意义：为确定自己是否错误地保持沉默，你可以问自己四个问题：我是否经常用动作暗示自己的观点？我的良心是否总是提醒我是非对错？我是否害怕说出内心的想法，倾向于保持沉默？我是否总是对自己说我孤立无助？为确定自己是否错误地面对冲突，你可以思考身边的人是否支持你的做法。如果你必须冒天下之大不韪，一定要学会用正确的方式表达自己的与众不同。

下一步

决定要面对问题之后，你必须确保自己的思路清晰，必须首先对自我进行分析。要做到这一点并不容易，特别是当对方让你感到失望时，因为你会一味指责对方，丧失正确思维的能力。这就是我们接下来要讨论的问题，在你开口应对冲突之前，如何理智地分析事情的来龙去脉。这样做有助于你更好地对问题进行讨论，显然要比气愤地质问“这群笨蛋到底怎么了”效果要好得多。

第2章　梳理头绪：如何在冲突之前保持理智

你是否注意到一个现象？凡是走得比你慢的都是傻子，凡是比你走得快的都是疯子。

——乔治·卡林

任何应对过关键冲突的人都知道，一个人在刚开始几秒钟的行为表现即可决定后面的发展方向。也就是说，你只能用一两句话的机会来确定会谈气氛。如果你设定了错误的基调或状态，后面就很难再扭转形势了。可以说，错误的开头几乎注定了失败的结果。

有鉴于此，要做到这一点并不容易，因为当别人让我们失望或是做出非常不好的行为时，我们最不愿意考虑的就是选择和对方谈论问题的气氛。通常情况下，我们满脑子想的都是事件发生的各种细节，即使我们还有思考其他问题的能力和时间，愤怒的情绪也会让我们彻底忽略所谓的气氛问题。下面我们就来看一个案例。

没脑子的测试员

可以想象，你坐在巨大的会议桌前，身边是整个疲惫不堪的管理团队，大家正在讨论如何完成程序开发项目。突然，桌上的电话响起，质

量部经理拿起话筒，只听见她和对方激烈地吵了几句，然后狠狠地挂断了电话。

“是总装部，我们刚刚完成的软件把他们惹火了。”质量部经理气得直冒烟，就差没开口骂娘了。

“不是吧！又是软件故障！”开发部副总一脸郁闷。

很快，整个管理团队开始纷纷抱怨起来，指责软件测试员工的自私、不顾大局和种种工作问题。这还不够，大家怒气冲冲地直奔测试部而去。因为你刚来这里不久，对于发生了什么情况并不清楚。

走在去测试部的路上，运营部经理向你解释，每一款开发出的软件都必须经过反复测试，然后才会交给总装部生产。如果不经过测试，软件经常会出现问题，这样会给公司造成巨大的损失。

“这帮蠢蛋只需运行简单的测试包即可。这样能提前发现问题，只要发现问题我们肯定不会送交总装部，否则会造成严重的生产延误。”

“那他们为什么不运行测试呢？”你问道。

“这正是我们要去寻找的答案！”副总裁没好气地答道。你看到他怒火中烧，脑门上青筋暴起。说话间，一群人气势汹汹地来到了测试部，那情形就好像一群调查罪案的警员。你不由得暗自嘀咕：“这下麻烦可大了。”

两败俱伤

显然，各位主管要面对的这个部门以前也捅过娄子，否则大家不会如此激动。各部门经理都觉得义愤填膺，准备好好教训一下测试部。当然，在很多企业中，部门之间的交涉方式可能没有这样戏剧化，当事人的语气可能没那么强烈，使用的字眼没那么粗暴，不会对犯错的一方破口大骂（他们会使用横眉冷对、冷嘲热讽、指桑骂槐等手段表达不满），但结果其实毫无区别。一旦员工没有完成工作要求，老板便会马上得出“一群笨蛋”之类的草率结论。

其实，对于此类关键冲突问题，其根本原因到底是怎样的并不是问题的关键。如果管理者带着强烈的负面情绪去面对冲突，不假思索地认为自己完全正确，那么事情的原委究竟如何根本就不重要。他们面对问题的结果很可能只有一个，即两败俱伤。

继续刚才的一幕，大家闯进测试部，大有不干一架誓不罢休的劲头。看到程序员正在调试“提供免费游戏下载的新网站”，各位主管更加气恼，对着犯错的测试人员大声咆哮，用难听的绰号称呼他们，威胁要惩罚他们，对他们臭骂不停，把心中的怒火一股脑儿地发泄了出来。

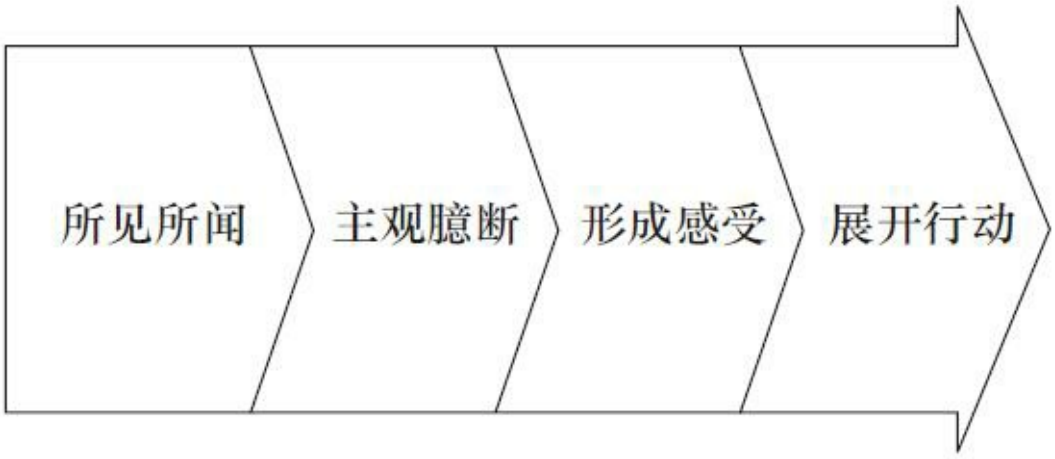
这时，IT部经理恰好回来，看到手下员工受到如此对待岂肯罢休？很快，双方陷入了口水仗，斗得你来我往好不热闹。IT部经理大声指责管理团队，称他们不尊重程序员的工作，无中生有地制造事端以及使用

冒犯人格的侮辱性字眼。

这下子，其他部门经理更加愤怒，就差没卷起袖子动粗了。好啊，明明让我们抓到了把柄，结果你IT部经理竟然袒护手下，竟然敢跟我们对着干，这还有没有王法了！直到几天后，这件事才逐渐平息下来。但是，问题并没有得到解决，每个人想起来不是一脸尴尬就是气愤异常。

关键30秒

我们曾经把关键冲突刚开始的半分钟称为关键30秒，因为整个冲突过程的气氛和最终结果通常都是在这个时间段内确定的。但是我们错了，实际上冲突气氛并不是在一开始的30秒内确定的，它只是在这个过程中得以彰显而已。其实，冲突气氛早在你认定对方有错，对他们感到愤怒，认为自己完全有理的那一刻起就已经奠定了。可以说，关键冲突对话能否进入正确的轨道，能否得到顺利解决，取决于我们对事件第一时间的瞬间感受。从事件发生到我们决定采取行动，在此期间我们的心理发展过程如下图所示。



当某人违反约定，导致我们采取行动时，整个过程的发展顺序是：首先我们会看到对方的举止，然后在大脑中虚构一段情节，以此说明他们为什么会这样做；接下来，这种情节会让我们形成某种感受，在这种感受的影响下我们会采取相应的行动。如果这个情节令人厌恶，我们便会产生愤怒感，这种感受会使我们大量分泌肾上腺素。受其影响，血液会从我们的大脑流向全身，刺激身体的原始本能以应对“对抗或逃避”式冲突。换句话说，受到愤怒感的控制，此时我们已经变成了失去思考能力的爬行动物，言行举止都和傻瓜无异。

毫无疑问，在这种情况下我们只能得出令人无法想象的愚蠢结论。例如，一位老兄刚经过长途旅行回到家中，感到“性”致颇高，可老婆却毫无反应。经过一阵琢磨，他那并不十分灵光的脑筋得出了这样一个结论：“我明白了，我应该挖苦几句她才会有反应。”但奇怪的是，这一招似乎并不奏效，一点儿都没吸引他老婆的兴致。

再来看前面软件开发失误的那个案例，一开始管理层观察到的是现象，即软件无法工作。接下来是他们的主观臆断，测试员没有运行最终测试，因为他们不喜欢这样做。实际上，这种想法完全是管理层自己想象出来的，他们根本没考虑对方到底经历了什么情况。再接下来，他们产生愤怒感，最后演变成激烈却徒劳无益的言语攻击。从观察到虚构，再到感受和行动，这个三级跳式的行为模式只消片刻即可在我们的大脑中完成运行，为后续的种种行为奠定基础。

问题：令人讨厌的主观臆断

也许有人会想，是否存在这种可能性，即只有智商水平低下的人在分析问题时才如此草率、偏颇和欠缺公平呢？毕竟，我们大多数人还是更为谨慎、科学和仔细的。如果你也这么想就大错特错了，诚然，我们可能不会像那些部门经理那样发飙。但是，在面对利益攸关的重大问题时，我们也和他们一样会虚构令人讨厌的情节，认为这就是事实经过，并在此基础上采取相应的行动。

草率结论和贸然假设

为什么会这样呢？20世纪50年代到60年代，一些学者曾对归因问题进行过大量研究，他们的目的是了解人们是如何确定一个问题的成因的。为了揭开归因行为的思维模式，研究者描述一段违反社会公德的行

为（如一位妇女偷拿同事的钱，一位父亲大声呵斥孩子，一个邻居结账时在你前面插队等），然后让受试者回答这样一个问题：“他们为什么会这样做？”

研究表明，人们并不像普遍认为的那样能准确地对行为进行归因分析，我们很容易草率得出负面的结论。我们经常会犯一种初级错误，即假定人们仅仅是出于性格问题（即通常所称的动机），才做出某种行动。为什么那个女人会偷同事的钱？因为她一贯都不诚实。为什么那位父亲会呵斥孩子？因为他总是脾气很坏。为什么程序员没有执行测试工作？因为他们从来都傲慢、懒惰且自私。

我们的判断怎么会如此简单化、如此偏颇呢？因为在大多数情况下，人们判断他人行为时采用的是品质分析法，而不是环境分析法。我们总是认为，人们之所以会做出某种行动，是因为其无法控制的个性使然（即品质问题），而不是因为情境压力使然（即环境）。

如果再深入一层，我们之所以会犯归因错误，是因为在观察他人时，我们更容易看到的是他们的外部行为本身，而不是隐藏在这些行为之后的影响因素。与此相反，我们在思考自己的行为方式时，总是能敏锐地觉察到左右我们选择的潜在因素。有鉴于此，我们在判断问题时很容易形成双重标准，认为别人做坏事是因为他们本来就是坏人，而我们做了坏事则是因为身不由己。

实际上，人们经常会做一些违心的举动，是因为社会压力，没有其他选择或受到了其他力量的影响，而不是什么个人本性使然。例如，那个女人偷钱是因为急需用钱给生病的孩子买药；你的邻居插队是因为忙着照顾两个孩子，没有注意到自己的位置；你的表弟因抢劫便利店而坐牢，究其原因一部分固然是因为贪婪，但另一部分或许是因为自己经营的公司倒闭失败。

基本归因错误

认为别人做出反常之事是因为其本性使然或喜好如此，忽略其他潜在动机的影响，这种观点无疑是错误的。心理学家把这种错误归类为归因错误。由于这种错误的存在范围非常广泛，不受群体、时间和地点之限，因此得到了一个独立的命名，即基本归因错误。

当然，在遇到违反承诺的现象时，我们并不总是得出对方是坏人，希望我们经历痛苦这样的结论。例如，你的一位好友说好开车到牙医诊所接你回家，但是她迟到了半个小时。你暗自琢磨究竟是怎么回事，首先想到的是堵车或出现交通意外，你开始为对方担心起来。

但是，如果这个人以前曾让你吃过苦头，你得出的结论恐怕就非常草率了。你会说她一向不值得信任，或是总喜欢批评你。

身处不利条件下时，人们更容易犯基本归因错误。在关键冲突中，基本归因错误就像万有引力一样无处不在。例如，“迟到是因为她总是

以自我为中心，说明她根本就不在乎我，看她来了我怎么教训她！”显然，主观臆断越是情绪化，冲突的结果就会越严重，我们的想象就会越糟糕，整个人就会变得越愤怒，最后导致鲁莽行事。

选择沉默还是暴力

沉默

并不是每个虚构恶劣情节的人都会愤怒地挺身而出，和犯错误的人理论一番，至少他们不会马上这样做。对很多人来说，他们往往需要经过一段时间之后才会变得烦躁或自以为是。实际上，在长达25年的行为研究过程中，我们发现绝大部分被观察者倾向于逃避面对违反承诺、违背期望或其他错误行为问题。

在询问受试者为什么会这样做时，他们的解释是通常情况下，问题初次发生时最好不要去处理，而是让其自行消失。毕竟，很多像这样的问题都只是小概率的异常现象，很少重复发生，所以没必要大惊小怪。可以说，这种观点有一点道理。但如前所述，逃避或许是人们不作为的真正原因。在研究中我们发现，大部分试验对象不愿采取行动是担心这样做会引发激烈争执，人们认为这样反而会带来更多问题，因此不希望惹是生非。这样想似乎并无不妥之处。

但是，这些选择沉默的解释并非科学调查的结果。实际上，我们不

愿面对问题是因为我们认为对方是自私、堕落的小人。在我们的潜意识中这种结论仿佛就是事实，因此我们才会产生这样的想法：“谁会跟那种人打交道？他们自私、伪善、堕落，根本不是好东西！”——正因为这样，我们选择了沉默不语。

无论出于哪种原因，对违反期望和违背承诺行为视而不见都是得不偿失、极其危险的举动。当你面对这种情况选择保持沉默而不是挺身而出时，三种不良后果便会出现。

·第一，你在默许对方的错误行为。如果你看到错误行为而不加以制止，对方得出的结论是你允许他们这样做。你或许觉得对一次错误视若无睹没关系，但对方却感觉到你对这种行为不加限制，于是会变本加厉，这时你会发现想再面对问题已经为时晚矣。

·第二，你身边的其他人会感到你在偏袒犯错者，他们会说：“我这么干怎么就不行？”

·第三，由于你没有及时面对问题，随着对方每次重复犯同样的错误，你会把这种行为当作证据，证明自己关于对方动机的主观臆断准确无误。于是，你会继续在脑中虚构丑陋的情节，不断压抑自己的愤怒和失望，直至有一天引爆内心的炸弹。

暴力

随着这些问题对你的骚扰和折磨日益加深，最后你会发现自己忍无可忍，一改往日的沉默不语，表现出巨大的暴力倾向。当某人无数次打断你的讲话时，你最后肯定会暴跳如雷；当助手无数次耽误你的工作时，你最后肯定会心烦意乱。当然，你不一定会表现出行为上的暴力，但肯定会采用火爆的语气、愤怒的目光、咆哮的嗓门、威胁的字眼来表达内心的激烈情绪；你会向对方下最后通牒，对其百般羞辱，喊叫难听的绰号，或是在对话中采用其他暴力方式面对问题。

但是，面对你突然的情绪失控，对方会认为你不正常，丝毫没有认识到这种表现是你长期承受压力导致的。他们会想："这个人今天到底怎么回事？啊，我明白了！"他们很快就得出了结论，你这样做不是因为别的，而是因为你既愚蠢又邪恶。也就是说，你的行为反过来帮助对方犯下一个基本归因错误，这种错误进而会让他们保持沉默或是表现出暴力倾向——你们之间等于形成了一个恶性循环。

情绪的突发性暴力宣泄基本上都是由长期默然承受痛苦、压力引起的。

暴力的沉重代价

你从沉默转向暴力时，就无法以成熟、可控的方式和既定方案展开关键冲突对话，无法实现令人满意的问题处理结果。实际上，只要你采用暴力形式面对问题，结果必然是非常可怕的。

你会变得虚伪、嗜虐成性且极度愚蠢　在成长过程中，我们很多人都会立下各种誓言。比如，当父母因为琐事惩罚我们时，我们发誓以后绝不会这样对待自己的孩子；当老板对我们大发脾气时，我们发誓自己一定不要这样对待下属；当我们看到朋友面对问题退缩时，我们发誓自己一定会坚强面对。

然而很不幸，这些誓言并不能让我们远离各种困扰。当我们发现其他人的错误行为，大脑中开始虚构丑陋的情节，在肾上腺素的刺激下应对问题时，殊不知我们已经变成了自己发誓不要成为的那种人。当然，没人会故意把自己变成头脑简单的白痴，其实各种愚蠢的观念是悄无声息地在我们的意识中形成的。是我们自己要去虚构各种丑陋的情节，使我们无法正常思考，在肾上腺素的影响下自认为在道德水准上高人一等，无论选择沉默或暴力方式应对问题，我们总是振振有词地说：“这是他们自找的。”

有时候，我们受到体内激素的影响变得极度愚蠢时，往往会形成荒谬可笑的观点。例如，“我的确对他们很粗暴，但对这些人不粗暴不行。你不用鞭子抽着，他们不走，靠讲道理行不通。”

实际上，我们即使不是白痴，也会形成上述观点。在很多场合，这种观念甚至是以铁血纪律的形式每天灌输给我们的。只有粗暴对待对方，他们才会改掉身上的问题，这种想法其实已经成了普遍存在的事实。

例如，对于体育教练取得的辉煌成绩我们常常不吝表扬，如果他们在训练中粗暴对待队员，我们不但不以为然，甚至还会把队员的成功归结为教练专横惩罚的训练方式。在好莱坞电影《冰上奇迹》中，1980年美国国家冰上曲棍球队顽强拼搏，最终艰难地战胜强大对手赢得冬奥会金牌。在这部电影中，球队教练始终在谩骂、羞辱和利用球员，因为他们需要用这种方式来激发斗志。显然，赢得奥运会金牌的希望还不足以鼓舞球队的士气。这位教练必须让队员痛恨自己，把自己视为公敌，只有这样才能形成强大的凝聚力。

当球队最终赢得决赛时，电影院内的观众不仅欢呼胜利，还对教练的粗暴训练法赞不绝口。在离开影院时，不少人说：“这位教练太厉害了！真牛！”我们之所以会赞扬很多教练以及一些公众人物粗暴解决问题的方式，或许是因为他们的公开举动让我们觉得自己的情绪爆发是完全有道理的。

他们表现出的怒火、奚落和花招让我们相信，即使对青春期的儿子大发雷霆也是对的，因为“这样是为他好”。

其实，这种愚蠢透顶的想法早该被消除了。没有人活该遭到粗暴对待，无论是身体上或精神上都不应承受暴力，这样做对他们没有好处。的确，人们是应该承担自己的责任，没人质疑这种要求，大家都希望身边的人能做到这一点。但是，靠使用粗暴方式，靠羞辱或威胁他人来实现这个目标就不对了。弗里德里希·尼采（Friedrich Nietzsche）曾经说

过，打不倒我们的东西会使我们更坚强，这句话流传甚广，但很多情况下并不正确。在涉及人们的情绪问题时，粗暴对待他人绝对不是造福，而是在毁灭他人。

当人们利用粗暴待人的手段取得成功时，这种手段并非取得成功的原因。50多年来有很多学者做过调查，结果表明粗暴管理方式长期来看不会给企业带来成功，即使可以实现短期成功，这种成就也是不道德的。我们的调查也发现，成功的管理者、教练和父母（以及关键责任对话高手）从来不粗暴对待他人。即使在少数头脑发昏的时候他们偶尔会用比较激烈的方式宣泄情绪，但他们从来都不认为他人需要或是理应受到粗暴虐待。

注意！

如果你发现问题，脑中开始虚构丑陋的情节，在肾上腺素的刺激下思维短路，然后以粗暴愚蠢的方式对待他人，千万别说这是他们自找的或是这样是为他们好。这种鬼话只有极度愚蠢的人才相信，它们不过是你为自己的卑鄙行为寻找的借口。我们要认清的事实是，无论在家庭、工作中还是在运动场上，任何形式的粗暴虐待行为都是极其错误的，都是必须杜绝的！

你会成为众矢之的

假设你正坐在跨越太平洋的飞机上，旁边有一个小朋友在过道上玩得不亦乐乎，还不时发出刺耳的叫喊声。这种情况

持续了好一阵，整个机舱的乘客都皱起了眉头，心里泛起同样的想法：这孩子太吵了，应该老老实实回到座位上待着。就在这时，你身旁有个家伙一把抓住那个小女孩细嫩的胳膊，大声吼叫让她闭嘴，吓得小女孩哇哇大哭起来。

你猜接下来会发生什么情况？没错，原来想让那个小姑娘保持安静的乘客一下子转移了目标，希望这个粗暴的家伙能得到惩罚。可以说就在一瞬间，人们的注意力从孩子转移到了施暴的成人身上。大家开始同情那个可怜的女孩，态度和刚才相比出现了180度的大转弯。

在前面的软件开发案例中，管理者也是通过昂贵的代价学到这个教训的。他们完全可以派善于沟通的人去和程序员打交道，搞清楚事实经过，但只因为一念之差选择了以粗暴方式面对问题，结果把本来有理的事情搞成了没理。他们的每一次爆发、每一句咒骂、每一条威胁，其实根本无法解决问题，只会增强犯错者坚定自卫的决心。

当然，这种情况并不表示犯错方因此就摆脱了困境，它说明管理者如果处理方式不对会使自己陷入麻烦。在面对关键冲突时，无法成熟冷静地思考和处理问题只会让你处于被动。当你无法正常思考，开始做出愚蠢行为时，人们的关注点就会从犯错者转移到你的身上。

主观臆断会帮我们为错误行为开脱　主观臆断的危害在于，它让我们无法把犯错者当作一个正常的人，而是当作一件东西，或者说好听点

儿当作一个恶棍来看待。这种行为会夸大别人的缺点，使我们对自己的角色熟视无睹。它能让我们坚信别人都是白痴，证明我们对这些人的施暴行为是完全合理的。

但问题的实质在于，你不会和恶棍一起解决问题，你只能和正常人一起面对冲突。在开始面对关键冲突之前，你必须利用本章介绍的内容，努力把对方作为一个人来对待。尽管他们犯了很严重的错误，但这并不能否认他们依然是人这个事实。不要小看这一点，这个认识差异直接决定着关键冲突能否得到顺利解决，因为问题解决高手总是先设定良好的讨论气氛，努力避免做出主观臆断。

那么，我们该如何避免主观臆断，特别是在感觉自己理直气壮的情况下不去虚构情节呢？我们该如何避免基本归因错误，避免陷入愤怒情绪，避免出现充满敌意的讨论气氛呢？

解决方法：还原事件真相

无论主观臆断还是它带来的痛苦结果，都是在我们的思维过程中形成的，因此我们只能从这个角度去寻找解决方法。对于问题解决高手来说，他们在观察到问题之后的做法是努力补充和还原整个事件的真相。他们不会简单地下结论，说：“那人到底有什么毛病？”而是这样思考问题：“为什么一个充满理性、神智健全的正常人会做出这种行为呢？”

通过询问这些“人性化”的问题，经常需要面对关键冲突的人可以同时从环境和性格两个角度对人们进行分析。这样做的好处是，它并不认为人们出现错误行为完全是个人品质使然。影响力大师会关注错误行为发生时的环境，问自己：“还有哪些影响力因素对此人造成了影响？他如此行为的真正原因是什么？既然他是一个理性的人，为什么会做出非理性或不负责任的事？我的分析有没有遗漏任何潜在影响因素？”

要想回答这些问题，你首先必须做到把对方当作一个正常的人来看待，肯定环境因素对其行为的影响，而不是采用偏激的传统思维方式，一上来就怀疑对方“有什么毛病”。学会用环境观点来放大观察视野，你不但会对人们行为方式的原因产生更深刻的认识，最终还能开发出不同的手段实现冲突管理。

六种影响力

为便于扩展对人类行为的观察，我们设计了一个包含六个单元的模型，用于揭示所有行为（包括违反承诺行为）潜在的根本原因。模型顶部是行为选择的两种构成条件，也就是说，要做出某种行为，一个人必须既有动机又有能力。模型中的每一个单元都受三种影响力来源的作用，即个人、社会和结构。



个人

第一种情况：个人动机

对于导致人类行为出现的第一种情况，我们并不陌生。单独考虑这种因素，便会形成基本归因错误。人们总是根据其个人动机或品性做出相应的举动。这样做能否创造动机？人们是否不顾他人的想法和感受做出某种行动？这样做带来的是快乐还是痛苦？这种思维模式早已在我们的大脑中建立起来，而且有一定的意义，因为人们的行为的确需要具备动机。人类的某些活动的确可以带来快乐，同样有些人也的确会以折磨

他人为乐，这也是一种动机。但是，如果我们在考虑问题时只看到动机这一个方面，这种思维模式便会成为导致我们出错的一种影响力。

第二种情况：个人能力

如果加上个人能力的影响，我们会形成较为全面的思维模式，对于一种行为提出这样的问题，“对方是否具备实现承诺的动机”以及“对方是否具备实现承诺的能力”。（即人们是否擅长做出特定行为？是否具备实现某种行为所需的技能？）通过这种扩展（从只考虑动机到兼顾动机和能力两个方面），我们承认的是这样一个事实，即人们不但一定会做他们想做的事，而且必须具备做这件事所需的思维和行动能力。例如，你们公司的客服代理没有给火气冲天的顾客回电话，或许是因为他们不知道该如何消除对方的敌意；医护人员不愿坚持使用保护性手套，或许是因为每次穿戴太麻烦。

学会从两种角度看待问题，我们在分析事件经过时就能做到比较客观。我们不应把违反承诺的人看成是动机不明的，因此认为他们既自私又麻木，而是应当考虑到这样一种可能性——或许他们已经尽力去做了，只不过遇到了某些障碍或难题。

学会体现好奇精神

承认问题的产生可能存在多种不同的原因，这种思维方式会改变我们处理问题的方法。在面对问题时，我们不能主观臆断，不能自以为

是，不能被怒火冲昏理智，而是要放慢节奏、全面分析。我们要做的是保持一颗好奇心，而不是贪图一时发泄之爽。我们应当搜集更多的相关信息，而不是卷起袖子动粗。换句话说，我们必须从法官、陪审团和行刑人的角色转变成充满好奇心的事件参与者。

社会

每个人都不是生活在与世隔绝的环境中的，我们做出承诺，肯定也希望能实现承诺。而且，我们也具备实现承诺的能力。但是，如果在此过程中牵扯到其他人，情况又会发生怎样的变化呢？我们的同事、朋友和家人是否会成为我们的动机，是否会影响我们的行动能力呢？鉴于社会力量在人类生活的各个方面都发挥着重要影响，我们在分析人类行为模型时也必须考虑这种因素。

第三种情况：社会动机

看到成年人的谈话方式，你会觉得圈子压力早在毕业舞会之后就已经消失殆尽了。我们总是告诫自己的孩子，让他们不要受朋友唆使去做错误的事情。然而我们很少意识到的是，这种来自同龄人的影响力在我们身上其实并没有消失。成年人的圈子压力或许不如青少年群体那么明显，但其影响力也相当可观。

例如，面对下面的案例你会怎么看？软件组监督员走到一位测试员工面前，对他说：“克里斯，我们的工作进度有些落后了，你能加快些

速度吗？”

“你的意思是？”克里斯有些不解。

“我是说，这款软件看起来没什么问题，我们是不是可以跳过最终测试环节？”

就这样，一项至关重要的工作被省略了。

我们是否总是会受到同事、老板、顾客，或者说受到所有其他人的影响呢？还记得所罗门·艾斯克和斯坦利·米尔格拉姆的研究结果吗？他们在实验中模拟的社会压力不但会迫使人们改变观点和撒谎，甚至不惜用电流对他人造成身体上的痛苦。我们得知孩子或成人竟然会为了寻求接受感而做出如此荒唐的行为时，是否会感到吃惊呢？医疗工作者违反行为标准，科学家对安全规定熟视无睹，财务人员眼睁睁地看着同事做出违法行为却无动于衷，为什么会出现这样的情况呢？道理很简单，因为他们受到了周围人群观点的压力。当其他人面对问题都保持沉默时，这种压力会让他们怀疑自己的信念是否正确，希望被人接受的念头迫使他们最终做出随波逐流的决定。可以说，圈子压力是造成愚蠢决定的重要原因。

第四种情况：社会能力

除了对行为动机造成影响之外，他人还会对你的行动能力造成影

响，起到帮助或阻碍两种不同的作用。为了帮你完成工作，你的同事必须提供援助、信息、工具、材料，有时甚至要提供工作许可。除非你完全依靠自己工作，否则的话，没有同事的帮助你将一事无成。

以软件工程师为例，他们的工作也需要众人的帮助。没有测试人员，他们的软件出了问题怎么办？没有后勤人员，服务器断电怎么办？像这些难以预料的问题，谁能保证不会发生？或许，这就是软件测试部让总装部大为光火的原因，这才是你真正需要讨论的重点。因此，在没有得到全面信息的情况下，千万不要贸然下结论。

学会检视自我　说到人际压力，我们自己的影响也不可忽视，因为我们也是人，肯定也会对他人的行为造成影响。换句话说，你的行动方式对他人的影响或许正是让你感到困扰的潜在原因。因为你看待问题的角度存在问题，在审视自己发挥的作用时总是站在错误的方向观察。例如，你的下属没有按时完成任务，可能是因为她不喜欢你提出要求的方式，认为你太过强势、苛刻，无视她的需要像催命鬼一样命令她完成任务。尽管她表面上什么都没说，却在行动上说明了自己的立场。她会把你的任务放到最后，然后轻描淡写地说：“抱歉，实在没时间做。”

在家庭生活中，我们也会遇到相同的情况。面对丈夫对你的孩子（他的继子）的冷漠和惩罚，你感到束手无策，很想知道其中的原因。这个问题难道只是对方自私、急躁那么简单吗？你有没有想过，或许是因为在他遇到压力时你没有和他一起分担？或许是因为你的一些做法让

他感到孤立无助，进而对要面对的问题感到愤怒呢？显然，这些影响足以让他觉得粗暴地对待你的孩子并无不妥之处。

但这还不是全部，作为他人“社会影响力”的一个重要组成部分，你还可以影响他人实现你的期望的能力。比方说，上次你的儿子为什么没有及时完成自然课作业？是因为你在下班回家的路上忘记给他买制作火山模型的材料了。当然，当这种情况发生时，你会马上意识到自己的问题。当你阻碍他人的行动能力时，你才有可能注意到自己的角色。如果你让对方感到失望，他们肯定希望能和你一起探讨问题。

当你的行为举止或处理问题的方式会导致他人抵抗时，他们往往有意保持沉默，拒不履行自己的承诺，而你还蒙在鼓里，根本没有意识到自己才是问题的真正原因。你会听到各种借口，但得不到任何真正有效的信息反馈，当你身居重要管理职位时更是如此。在这种情况下，你要做的是学会自我检视，学会从不同的角度来看待问题，扪心自问：“在这起事件中，我有没有做得不对的地方？有没有忽略自己身上的问题？”

尽管你很清楚，人们的行为有时会导致他人的退缩、憎恶、拒绝响应或拖后腿等恶劣行为，但别忘了，其实有时候你也会成为这样的人。

结构

在观察人们从事日常活动时，你会发现很多行为是受他们身边的外

部条件所影响的。换言之，我们的很多行为往往是结构化世界施加影响的结果。当然，要想清晰地察觉到这种影响，我们必须经过一定的训练。实际上，很多人对自己周围的环境都缺乏敏锐的观察能力，要了解别人周围的环境就更不可能了。

例如，正在减肥的你并没有意识到这样一点：虽然你放弃了午餐，但口袋里的现金或信用卡还是会诱惑你购买高热量的餐厅食品。你感到很饿（个人动机），你的朋友让你吃午餐（社会动机），你的信用卡（结构化动机）最终让你做出错误的选择。此外，诸如房间内冰箱位置的远近，以及你是否经常在冰箱里储藏垃圾食品等不起眼的小问题，其实也是影响行为的外部条件，它们都会左右你的行为结果。

在分析行为原因时，人类不会直觉地把目光转向外部环境、组织力量、机构因素和其他客观条件。我们经常忽略设备、材料、工作规划或温度等外部条件对行为产生的影响。同样，对于目标、角色、规定、信息、技术以及其他影响动机和能力的外部因素，我们也经常视若无睹。

第五种情况：结构化动机

外部条件是如何影响人类行为动机的呢？很简单，我们都知道金钱（及其带来的物质）可以提供行为动机，当金钱被用于激励错误的目标时会出现怎样的后果呢？例如，降低经营成本可以让管理者得到奖励，而超时工作可以让员工得到更多报酬，于是两者之间便出现了不可调和

的冲突。质检专家靠检查出不合格的物料获得奖金，而生产工人靠装运更多的数量来挣工资，两者之间也会形成势如水火的矛盾。也许提高团队建设能力可以减少这种问题，又或者冲突应对训练可以化解纷争——瞧，对此总有人提出看似高明实则无益的解决方案。

在寻找此类问题的潜在原因时，经验丰富的管理者会迅速把目光投向奖励机制，调查薪金、职务提升、工资分配、福利、奖金和其他各种组织奖励手段对个人行为造成的影响。聪明的管理者和父母都知道，你不可能既奖励A又让B感到满意，这是非常愚蠢的念头。

我们来看看这种影响力在社区活动中是如何应用的。在很多城市的老城区，销售毒品被很多边缘青年视为致富的重要手段，这种情况让城市管理机构头疼不已。实际上，造成这种行为的原因不仅仅是其他人的教唆（即他人影响），更重要的原因是经济利益。除非这些年轻人能找到其他获得经济来源的途径，否则销售毒品这个社会毒瘤很难被彻底清除。

同样，夫妻之间的关系也会受到这种影响力的影响。如今，成千上万的婚姻关系正受到冲击，原因是夫妻一方或双方为了提高社会地位和获得财富，往往把全部精力都投入到工作中去，这样无疑会让他们的家庭生活付出代价。

第六种情况：结构化能力

至于行动能力方面，外部条件会对其产生沟通和障碍两种影响。例如，作为管理者，你希望营销部的人和生产部的人能定期碰头。由于彼此之间合不来，这两个部门一直不相往来。尽管你费了不少力气为这两个部门设定了共同目标和奖励机制，但营销部还是把生产部的人叫作“暴徒”，而生产部则以“滑头”回敬对方。你暗自琢磨，如果能让两个部门的人定期碰头，或许这个问题就能得到自动解决。可是究竟该怎么做呢？怎样才能让他们经常碰头，让他们最终形成合作关系呢？

为此，你写了一篇振奋人心的讲话稿，可是大家听了都无动于衷。你在公司的绩效考核会议上提出“部门协作”新目标，大家还是毫无反应。你使出浑身解数，又是演讲，又是警告，甚至推出了名为“每月协作之星”的奖励计划，让部门主管推荐表现优秀的员工领奖，但结果还是不理想。他们总是来回推脱，称找不到合适的员工。

最后，你决定跳出这种思维模式，尝试动机之外的影响力。显然，对这些人搞什么奖励根本就行不通，看来还得想别的办法。你灵机一动，想能否在办公布局方面做点手脚，以便两个部门的员工有更多的机会自然接触呢？

没想到，这个想法彻底解决了你的难题。实际上，如果你想让两个部门的人频繁接触，选择临近原则是最有效的。在考虑人际互动频率问题时，邻近性（即互动者之间的距离）是最明显的指示器，因为彼此邻近的人互相碰头和交流的机会最多。

在工作场所中，使用同一个休息区或资料室的人也会经常碰面。只要把营销部搬到生产部附近，为他们开辟共同活动区，这两个部门的员工就会逐渐熟悉起来。由此可见，距离的远近尽管是一个无形的因素，但却能对人们的行为方式产生重要的影响。

此外，影响人类行为方式的其他外部条件因素还包括以下几种。

工具　工具对于社会结构产生的深远影响有时甚至超出人们的想象。

·厨师和服务员经常为顾客点了什么菜，以及先上哪一桌的菜等问题吵得不可开交，直到有人设计出可控制和管理点菜顺序的金属盘，这个问题才得到顺利解决。有了这个工具，服务员再也不用对厨师大呼小叫，而厨师也不会因为弄错顺序而发脾气了。

·儿子总是无法在“天黑之前”回家，为此经常受到母亲责骂。实际上，这个孩子只是搞不清楚天黑到底指几点钟，所以才玩到天真的黑透才回家。当然，当邻居送给他一只手表，母亲告诉他准确的回家时间之后，这个问题就彻底解决了。

·为了避免妻子和女儿洗澡时间过长，父亲经常会关掉热水开关，这种做法遭到了母女两人的痛恨。直到有一天，妈妈买回来一个计时器放在浴室里，这个问题才彻底结束。

·有这样一家人，他们认为是微波炉导致了父母和孩子之间关系的疏远。乍一听，这个理由太蹩脚了，但实际上问题的确如此。因为家里买了微波炉，以前一家人开开心心围坐在一起吃晚餐的日子一去不复返了。有了这个新工具，孩子们什么时候饿了都可以弄些简单的食物填饱肚子，再也不把吃饭当作一件正事。显然这是一个让这家人始料未及的情况，使家庭成员之间的关系逐渐出现问题。

当然，工具本身并无好坏之分，它们只是对我们的行为产生了令人难以想象的影响力而已。

数据　某金融服务公司长期以来一直无法帮助客户实现削减成本的目标，直到后来完全公布其成本数据和财务记录才使这个问题得到解决。同样，很多工厂也希望实现这个目标，为此它们现在的做法是公布每一种生产零件的成本。在某大型市区医院，医务人员经常使用橡胶手套（30美元一副）而不是手感较差的乳胶手套（3美元一副），哪怕只是进行时间很短的医务操作。在尝试各种成本节约的宣传工作之后，医院发现问题并没有得到解决。最后，管理人员在各科室醒目位置张贴了两种手套的成本差异，结果该医院的手套采购成本几乎在一夜之间奇迹般地出现大幅下滑。

再比如，面对孩子今天要名牌球鞋，明天要名牌跑车的无理要求，一位父亲感到疲于应付。一天晚上，他突然想到，或许可以用公布信息的方式来面对关键冲突，于是开诚布公地和孩子进行了一次谈话，把家

里的财务状况告诉对方。结果他的女儿竟然破天荒地提出要做夜工，帮助家里解决经济问题。（此事千真万确，并非是我们杜撰的。）

还原事件真相

你发现人们没有尽到应尽的责任时，心里肯定愤愤地想：“这些人到底怎么搞的？”很自然地，我们开始在大脑中虚构丑陋的情节，把这些人想象成自私自利或是没脑子的怪物。每当我们把对方视为有动机、有行为能力的人，认为他们的举动是受到多种因素的综合影响时，事件的真相才会逐渐浮出水面，我们才会逐渐变得成熟理智。也许，人们无法实现承诺，只是因为他们不知道该如何去做。同样，学会探索事件真相还有助于我们从源头扼制愤怒感。因为我们并不确定事件的具体发生原因，因此会以好奇心取代头脑被蒙蔽时表现出的无知怒火。这种方式能让我们站在更有利的角度，作为一个心思缜密的科学家而非四肢发达头脑简单的暴力警察去处理问题。

外部条件和事件真相的综合作用，说明关键冲突问题具有高度的复杂性。对经验丰富的问题解决者来说，社会力量对问题可能产生的重要影响是绝对不能忽视的。只有傻瓜才会故意把人们及其寻求归属感、尊重感和认同感的愿望对立起来，孤立地看待他们的行为本身。可以说，了解外部条件的影响是有效解决冲突的必要前提。

最后，如果我们希望成为真正的关键冲突应对高手，就必须学会考虑物理因素，即违反承诺行为的外部条件。当然，这种能力并不是天生的或直觉式的。实际上，在分析行为的根本原因时，没有多少父母或管理者一开始就会同时考虑奖励机制和外部环境因素两方面的影响。掌握了这一点，你才能成为解决问题的高手。

使用六种影响力

把上述六种独特而有效的影响力因素综合起来，即可得出六种影响力模型。如前所述，该模型是一种重要的诊断工具，可以帮我们深入分析特定行为的产生原因。

前情回顾

在本章开头，我们介绍了一个软件开发小组遇到的问题。那么，软件出现问题的根本原因到底是什么呢？根据影响力模型，我们发现整个事件过程中可能存在以下几种影响力。

·一位监督员被派往现场调查问题，结果发现程序开发员不熟悉最新版的测试程序（个人能力）。

·监督员准备对程序员进行培训，但培训材料在市中心的公司总部（结构化能力）。软件开发团队负责人说会去取培训材料，但并没有这

样做（社会能力）。

·软件开发团队负责人没有拿到培训资料，是因为半路上接到了新任务，要去接待来自总部的某个重要领导视察（社会动机）。

好了，我们回头再来看这个问题，程序开发员跳过测试流程真的是因为他们不喜欢这样做吗？情况看起来好像是这样，但实际上并非如此。所以，如果管理者错误地认为是程序开发员主观上不愿这样做，并因此对他们进行惩罚，不但无法找到问题的真正原因，而且肯定会遭受无辜受害者的憎恨。

结论

善于解决问题的管理者和父母既不会对问题放任自流，也不会让自己沉浸在自怨自艾的苦闷中无法自拔。如果有人确实做出了错误的行为，关键冲突应对高手肯定会积极地面对和解决问题，本书后面几章将会对这些具体做法进行详细说明。

到目前为止，我们所做的都是自我分析工作，要确定我们面对问题时的第一想法、第一态度和即将出现的讨论气氛。我们要学会的是必须努力避免想当然的心理倾向，把对方想象成十恶不赦之徒。因为这样会驱散我们了解事实真相的好奇心，以错误的言行举止破坏顺利解决问题所需的良好气氛。那我们怎样才能做到这一点呢？答案就是努力还原事件真相。

小结

梳理头绪

现在，我们已经准确地确定了关键问题，而且做好了应对问题的充分思想准备。简而言之，通过分析和问题相关的所有可能的影响力因素，我们已经学会了如何还原事件真相。

·梳理头绪：这是关键冲突解决模型的第二步，出现在正式应对问题之前。在应对关键冲突时，切记不要根据一知半解的信息自以为是地虚构事件发生过程，这样会形成非常不利的问题解决氛围。为避免这种可怕的错误，在开口之前你必须调整自己的思维方式和感受，了解事情的确切经过。

·还原真相：假设自己是事件中的当事人，扪心自问一个充满理性、神智健全的正常人为什么会做出这种错误行为。

·分析六种影响力：从个人、社会和结构三个方面入手，探寻它们在动机和能力这两个角度对人们保持承诺行为造成的影响。

·在动机的基础上分析他人的影响：你身边的人是否赞扬和支持希望看到的行为，反对不希望看到的行为？奖励机制是否有效？如果人们做到了应做之事，他们会得到奖励还是惩罚？

·不要忽视能力的影响：对方是否具备做出某种行为的能力？你分

配的任务是他们的工作强项还是弱项？行为者身边的人对他们造成的影响是帮助还是阻碍？行为者周围的外部环境为他们提供的是沟通作用还是障碍作用？

下一步

现在我们已经做好充分准备，可以开口和对方讨论违反承诺的问题了。那么，我们该怎样描述自己观察到的行为差距呢？我们首先应该表达的是什么内容？请看下一章。

第二部分　安全应对：在关键冲突时如何行动

有了安全的讨论氛围，你才可以随心所欲地和任何人讨论任何问题。对于问题解决高手来说，要想从思考顺利转向行动，必须通过以下方法创造安全氛围。

·他们会建立良好的开场，知道如何使用安全的方式描述表现差异，让对方放下心理包袱和自己侃侃而谈（见第3章）。

·他们知道如何帮助对方处理不同的竞争需求，知道如何在必要的时候进行处罚（见第4章）。

·他们知道如何帮助对方寻找解决方法，帮助对方面对能力障碍问题。他们能帮助对方更轻松地遵守自己的承诺。他们理解增权原则的重要意义（见第5章）。

·最后，问题解决高手知道如何处理关键冲突应对过程中出现的意外状况或突发性情绪问题（见第6章）。

第3章　问题描述：如何准备关键冲突对话

怒不可遏时的话语是最令人后悔的表达。

——安布罗丝·比尔斯

我们该如何面对

你已经选定了关键问题，准备直接面对，而且分析了问题背后可能的影响因素，现在可以展开行动了。不过在开始行动之前需要明确一点，任何人都不能存有幻想，认为自己可以轻松解决复杂棘手的人际关系问题。实际上，没有人能百分之百地确定这一点。

我们来看一个监督培训活动的案例。某个周五的下午，老板走到一位踏实勤奋、能力出色的员工身旁，拍拍他的肩膀说：“恭喜你高升了，下周一早上到新的工作岗位报到。”这一幕有什么问题吗？没错，在处理棘手问题或违反承诺问题时，员工很少看到管理者解决问题的方式，它们通常都是关起门来私下解决的。

对那些盛产管理人员和企业总裁的商学院来说，它们很少教授人们领导术。大部分商学院课程都是关于管理和企业经营的，根本没有领导力课程。即使在个别情况下推出一些此类课程，其关注点也无非是领导

者的思维方式，但从未具体说明到底应该怎么做。至于如何应对关键冲突，在它们的课程表上更是难觅踪影。实际上，在商业管理中这些教授和学生几乎每时每刻都要面对关键冲突，但从来没有人教导他们该如何处理此类问题。

普通父母面对的问题恐怕就更大了。我们都不愿从他们那里学习社交技能，这似乎已经成了一种叛逆天性。作为儿女，我们总是会这样抱怨：“都是因为你们的影响，现在我也学会麻木不仁地面对别人的痛苦了！”

下面才是价值64000美元的关键问题：管理者和父母应该怎样做才能具备为他人设定目标的能力，才能面对棘手的关键冲突呢？难道是通过潜移默化吗？

如果你和其他人一样，没接受过多少影响力培训，欢迎你加入这个群体，希望你能密切留意下面的内容。我们要分享的是问题解决高手的秘诀，看他们如何应对问题，解决面对面的关键冲突。

我们要沟通的到底是什么

在开口之前，我们必须确保和对方思考的是同一个话题，即要沟通的主题到底是什么？

我们要面对的是违反承诺的行为，它是一种表现差异，指的是你期望的结果和实际发生的结果之间的差距，具体包括如下方面。

未实现的承诺、未完成的目标以及其他错误行为

就本书所指而言，这是一种严重的、会导致灾难后果和极其复杂的行为差距，是一种难以应对甚至存在讨论风险的情况。它不是人人都能讨论的鸡毛蒜皮的小事，那种问题不需要本书的指导。

与此相反，正如我们在第1章所说的那样，我们要面对的是这样的挑战：如何巧妙应对老板的处处刁难？怎样面对背后中伤你的朋友？如何告诉某位医生他没有尽到责任？怎样处罚具有暴力举止的员工？我们之所以把这些问题称为关键冲突，是因为如果处理方式不当，你会付出巨大的代价。这种代价会让你失去工作或朋友，让你感受到切肤之痛。

错误的面对方式

在研究如何启动关键冲突对话之前，我们先来看看那些敢于面对问题却经常把问题搞砸的人是怎么做的。毕竟，有句老话说得好，失败乃成功之母。

不要兜圈子

第一种错误做法叫三明治应对法。你认为自己只有两种极端化的糟糕选择，要么保持沉默，一团和气；要么坦言问题所在，伤害对方的感受。为此，你决定把两者结合起来，使问题显得不那么残酷。为了最大限度地减少对对方的打击，你的做法是先说上一句好话，然后才指出问题，最后再来一句好话作为结尾。例如，“嘿，鲍勃，你的公文包挺酷的嘛。对了，你知道公司养老金丢失一万美元的事情吗？哇，你的发型太帅了。”

采用突然袭击方式有时也会以转弯抹角的铺垫作为前提。例如，老板若无其事地跟你闲聊，气氛好像不错，就在你放松警惕时对方突然提出关键问题。

最令人讨厌的做法是赤裸裸地设下圈套让你往里面跳，对方会引诱你先否认问题，然后再反过来惩罚你的撒谎行为，如下所示。

“今天在学校怎么样啊？”

“还行，老样子。”

“还行？！校长刚刚打来电话，说你在餐厅跟人打架，这也叫还行？”

对于这些兜圈子的做法，很多人都感到讨厌。这些手段虚伪狡诈，对人充满侮辱，却经常被错误地加以应用。

不要打哑谜

第二种错误做法是，很多人喜欢打哑谜，用各种动作来暗示对方或是进行旁敲侧击，以免和对方进行正面冲突。他们认为这种做法更安全、更便捷，要比当面说出问题更好。有些人几乎完全依靠做暗示来传达信息，例如，他们会皱眉、干笑或是露出关注的神情，以此表达自己的观点。如果有人迟到了，他们会低头看看自己的手表。其实，这种含糊的行为存在很多风险。的确，对方可能会读懂你的意图，但如果他们误读了你的动作信号怎么办呢？再说，你又该怎么记录管理日志呢？难道说像下面这样写吗？

“2月10日下午2点，我扬了扬右边的眉毛，员工马上点头示意，回到岗位继续工作。”

不要诿过

还有些中层管理者错误地认为，只要把自己的上级描述成恶人，那自己就能成功扮演好人的形象。很多父母也喜欢这样做，经常靠批评诋毁另一方来彰显自己是正确的。他们认为，扮演“同情者”的角色可以让下属或子女对自己产生信任感。例如，这样的管理者会对员工说：

“我也知道你不想加班，可总经理说如果你不干，我们就得老实汇报。如果我是他的话，最好大家都早点回家过周末。”

这种做法不但极不诚实、毫无信用，而且往往收效甚微。因为你的下属或孩子并不傻，很快就能看穿这种把戏。可以说，把布置任务的责任推给别人是一种非常不明智的做法，它会极大地损害你的权威形象，只有不敢面对问题的人才会这样做。如果你经常犯这种错误，用不了多久别人就会产生这种印象——你只是个无足轻重的传话员，而且是个胆小怕事的懦夫。

不要让对方费解

如果你去逛书店，寻找关于解决问题的管理作品，肯定会看到如下建议：由于人们总是在自我学习过程中获益最多，因此，不要直接告诉他们你关注的是什么问题，要给他们一些空间去“自我探索”，让犯错者猜测你在想什么，如下所示。

“卡门，你说我一大早把你叫到办公室来是为什么啊？”

“不知道，难道是因为我把公司的车撞坏了？”

“不对。”

“那……是因为我把电话弄出故障了吗？”

“也不是。”

“是不是因为……”

这种应对策略既令人讨厌又毫无效果，根本无法解决问题。尽管这样做的初衷是好的，却让人感到你傲慢十足，喜欢把员工玩弄于股掌之上。

看看问题解决高手是怎么做的

针对上述每一种应对问题的错误方式，我们都有幸观察到成功的父母、监督员和经理是如何做的，他们正是我们应当学习的榜样。在一开始对这些问题解决高手进行跟踪调查期间，我们吃惊地发现尽管来自各行各业，但他们具备的素质和应对问题的方式却惊人地相似。我们本以为在高科技企业、大学和银行等场所会发现沉默甚至敏感的应对方式，在矿场、铸造厂和加工厂等环境会遇到完全不同的另一种情况，结果却证明我们想错了。梅丽莎是某工厂的一位一线监督员，这家工厂的员工在实现工作承诺方面表现得很差。但梅丽莎找到了一种既坦率诚实又尊重对方的方式，很快成为工厂中最有威信的管理者。

老实说，第一眼看到梅丽莎的时候，我们觉得她的成功可能跟她的女性身份有关。毕竟，在面对棘手问题时，女性更容易理解对方的处境，也更懂得如何沟通。因此，我们向工厂经理询问，能否找一位块头较大、面相凶恶，却善于调整人际关系，而非依靠威胁、辱骂和暴力等手段来管理员工的男性监督员作为观察对象。

就这样，布福德成了我们的观察对象（他是我们跟踪调查的第一位高度保守的管理者）。和我们对梅丽莎的观察结果一样，布福德看上去更像是温文尔雅的罗杰斯，而非五大三粗的打手。尽管魁梧的外形有些吓人，但布福德的言行举止很容易让人联想到董事会上的高级白领。他的表现更像是一个小学老师，和周围那些一天到晚对员工呼来喝去的工头大相径庭。

在问到梅丽莎和布福德为何会成为高手中的高手时，工厂经理的回答让我们非常难忘：“要找会搞人际关系却无法完成任务的管理者不难，要找能高效组织生产却经常遭到员工反对、无力解决问题的管理者也不难，但是要想找到既会管人事又会管生产的精英，那可是难上加难。”

那么，这两位问题解决高手是怎样在解决问题的同时做到维护健康的人际关系的呢？他们是怎样启动关键冲突对话的呢？虽然我们并不清楚他们对关键冲突问题是如何形成一致的观点的，但我们很快意识到，我们所观察的那些懂得如何解决棘手问题的管理者和父母，全都偶然或必然地掌握着一些完全相同、极其简单却又至关重要的处理原则。

描述表现差异

为保证能在关键冲突对话启动时建立正确的讨论气氛，切记不要鲁

莽行事。不要贸然指责、情绪失控、点名道姓，失去解决问题的有利局面。与此相反，你应当做的是描述行为表现的差异。具体做法是：

·创造安全开场。

·向对方描述你的看法。

·以一个问题结束开场白。

创造安全开场

如果对方令你失望，在面对冲突时你首先要做的是描述行为表现差异，即你的预期结果和观察到的实际结果之间的差距。例如，“你说过晚饭之前会整理房间的，现在已经9点钟了，可房间还没整理。”

记住，千万不要跟对方兜圈子，简单直接地描述行为表现差异就好。说明你期望的结果和实际观察到的结果之间的差距，这种方式既简单又明确，能帮助你奠定很好的基础。

基本上来说，这就是展开关键冲突对话的正确方式。但是，如果你觉得不够保险，对方有可能一听你谈起犯错的问题就感到心虚或受到威胁，这时你首先要考虑的是如何确保对方产生安全感，无论你们讨论的是什么话题。

如前所述，我们观察到，问题解决高手在和对方讨论能力不足、失信以及挪用公款等严重问题时，虽然这些话题都很令人不快，但最终仍可以顺利进行下去。与此相反，在观察那些不善解决问题的人和对方进行对话时，哪怕只是迟到五分钟之类的小事，也会让沟通机会升级为一场口水仗。

通过研究这两种问题解决者之间的显著区别，我们终于发现了问题所在。

问题的关键

我们发现，每一次成功的关键冲突对话，都是以安全感为前提和基础的。当对方感到忧虑紧张，感到失去安全感时，你讲的一切都是徒劳无益的。相反，如果你能创建安全感，就能和任何人谈论任何问题，其中自然包括对方违反承诺的问题。

当然，关键冲突问题越是充满争议和复杂，你要面对的挑战就越大。但是，只要你能维持安全的讨论氛围，对方肯定会倾听和考虑你谈论的内容。他们也许并不喜欢这样做，但仍然会理解你的观点。换句话说，只要能为对方营造安全的问题讨论气氛，他们就不会陷入沉默或暴力应对两种极端。

下面我们就来看看，除了描述表现差异，怎样才能针对所有的对象和话题创建和维持安全的讨论气氛。我们要考察的是，当怀疑对方会出

现抵触情绪或是感到紧张不安时，我们该如何开口和对方讨论违反期望的行为问题。

留意对方缺乏安全感的信号

在介绍如何营造安全感之前，我们先来简单了解有关安全感的一些基本常识，以便我们能有效地应对各种严重的违反承诺问题。

当出现下列两种情况时，人们会感到缺乏安全感。

（1）你没有把他们当作平等的对象看待（你的言行没有体现出相互尊重）。

（2）你不关心他们的目标（你的言行没有体现出共同目的）。

对方感觉到你把他们当作平等的对象看待，而且关心他们的利益时，便会为你提供意想不到的合作便利，愿意倾听你说的一切内容。正因为如此，四岁的外孙女喊你“大胖子”时，你完全不会生气。原因在于，你知道她对你的爱和尊重，知道她的动机非常单纯。毕竟，她只是一个天真无邪的孩子。但是，如果你的言语或是表达言语的方式让对方感到你不尊重他们，感到你怀有自私和不可告人的目的，那你说什么都是无济于事的。

因为当你和对方讨论表现差异时，他们会在潜意识中敲响警钟。毕竟，你不是在跟他们聊家常，而是讨论严肃的违反承诺的行为问题。因

此，他们想立即了解的信息是，我是否深陷危机？他们的老板、父母、爱人或朋友是来寻找问题解决方案，而不是请他们吃饭的，所以他们肯定会有这样的顾虑：“到底会不会发生对我不利的事情呢？”人们在评估这种风险时有两个依据，一是当前是否有不利的事情正在发生，二是接下来是否会有不利的事情发生。

互相尊重

在初次描述表现差异时，如果你的音调、面部表情或话语让对方感觉得不到尊重，对他们来说这就是不利的事情正在发生。你不尊重对方，你的说话方式相当无礼，你的态度举止非常粗鲁，你的表达方式趾高气扬。简而言之，你已经在大脑中虚构了一个法庭，而面前这个人就是被判有罪的犯人，至少对方是这么想的。

当然，对于尊重感的缺乏，其表现并不像上面所说的那样明显，通常都是以非常细微的方式流露出来的，有时候甚至只是眉毛的微微一抬，就会给对方留下你不尊重他们的印象（有时候也可能是一句“白痴”让他们感到无法承受）。不管是哪种情况，只要对方感觉到你认为他们是能力不足的、懒惰的，或是产生比这更糟的感受，那你解决关键冲突的努力就算是泡汤了。毫无疑问，这种信号预示着非常令人不快的开端，当对方感到不受尊重时，他们自然会感到害怕，进而采用沉默或暴力等极端的形式加以应对。

共同目的

下面我们来看看超越当前阶段的安全问题。如果对方意识到你的谈话目的和他们不一致，他们就会得出接下来会有不利的事情发生这样的结论。很多情况下，你的思路是这样的：我是来解决问题的，如果对方在这个过程中觉得受到了伤害，那也只好顺其自然。现在的问题是，你的目标是要完成自己的任务，你根本没有考虑对方的目标，这对对方来说可不是好兆头。即使你在启动关键冲突对话时很客气，对对方十分尊重，但如果让他们感觉到你的目的与其不同，他们很自然地会采用沉默或暴力的方式加以应对。这是因为他们必须高度关注自己的利益不受伤害。

在第一时间感觉到对方有不安全感时，你要学会诊断问题出在哪里。他们是感到没有受到尊重吗？还是觉得你的目的和他们不一致？又或者是两种原因兼而有之？接下来，你必须有针对性地调整做法，让对方意识到你是尊重他们的，你无意伤害他们的目标和利益。

当然，在面对违反承诺的人时，要记住这些细节并不容易。通常情况下，我们总是过于关注冲突的具体内容，以致忽略了观察对方是否感到不安，是否需要重建安全氛围。但是，尽管难以掌握，它却是唯一有效的问题解决之道。因此，我们必须学会观察这些信号，看对方是否感到忧虑。如果出现这种问题，我们必须暂停讨论，分析对方感到害怕的原因，跳出前面的对话，重建互相尊重、共同目标的其中一种或两种因

素，具体做法如下所示。

维持互相尊重

你要和对方讨论的是他们违反承诺的问题，这个问题关系到对方缺乏动机，缺乏能力，或是同时缺乏这两种因素，因此没人喜欢听到这些批评。如果你面对的问题更严重，比方说涉及不忠或说谎行为，可想而知对方肯定会先入为主地认为你从骨子里不尊重他们，这一点几乎是毫无疑问的。那么，你应该怎样确保对方不会产生这种感觉呢？

牢记要还原事件真相

显然，我们所说的方法都是有效的。首先，我们要努力尊重对方，以免他们产生不受尊重的感觉。但是，当我们发现问题，虚构丑陋的情节，认为对方十恶不赦时，他们便会感到自己不受尊重。实际上，尽管我们只是在大脑中认为对方有罪，行为上没有流露出丝毫鄙视对方的举动，但我们的表情和肢体语言还是会对他们做出宣判。

因此，要想真正地尊重对方，我们必须给予对方怀疑的权利，必须学会还原事实真相，必须把对方视为充满理性、神智健全的正常人。这种态度最终会影响我们的行为举止、遣词用句以及表达方式，让关键冲突问题的讨论氛围变得更安全。只有这样，当我们发现和讨论问题时，他们才会感觉到我们对他们是非常尊重的。

利用对比法重建互相尊重

有时候，光有好的想法还不够。虽然我们在讨论关键冲突时态度和蔼，但对方一听到要谈问题马上便会联想到我们会对其不尊重。这是因为问题总是代表着坏事情，而他们又是和问题相关的，因此对方会认为我们一定把他们看成了坏人。有了这种先入为主的想法，无论我们多么努力，对方仍会觉得毫无安全感，会陷入沉默或暴力的泥潭，哪怕我们甚至还没和他们开口说过一句话。

为了解决这个问题，我们需要掌握另外一个技巧。这个技巧名为对比法，是一种可先发制人的有效解决尊重问题的手段，同时也是避免基本归因错误的撒手锏。其具体应用如下所示。

在开始展开对话之前，你可以预测对方是如何假设最糟情况的。他们会怎样产生不受尊重的感觉？比方说，如果你提到一个质量问题，对方可能认为你觉得他们技术不够熟练。如果你想讨论某个具体项目中的表现不佳问题，对方可能会想你觉得他们缺乏动力或是不值得信任，抑或是你不喜欢他们，准备采取惩罚措施等。换句话说，你发现了一个问题，可是还没开口对方就已经想了一堆可能面对的糟糕结果。为避免这种可以预见的错误解读，你应当利用对比法来消除误会。首先，你必须想象出对方可能得出怎样的错误结论，然后马上向对方解释你没有这个念头；紧接着，作为对比内容，你必须说明你的真实意图是什么。在应用这个技巧的过程中，最重要的环节是第二步，即解释你没有想引起对

方担心的想法，它能消除对方的误解，重建对方的安全感。安全感一旦得到保护或重建，第三步就水到渠成了，即声明你的真实意图。下面，我们通过几个例子来看看对比法是如何重建对方的尊重型安全感的。

“别误会我不喜欢跟你合作，实际上我对咱们的合作很满意。我只是想和你探讨如何共同决策的问题。”

“我没说你在会议上反对我这件事不对，要做出最好的选择肯定要听取每个人的意见。我只是觉得大家认为你的表达方式有些偏激。”

“我知道你已经尽了最大努力来提高成绩，我对你的努力非常满意，对你取得的成绩感到很骄傲。我只是想和你分享一些学习心得，这样或许能帮助你更好地维持学习成绩。”

在初始描述问题阶段，对比法可发挥重要的帮助作用。你要面对的问题越大，对方感到不受尊重的可能性就越大。因此，关于违反承诺问题和错误行为问题的很多讨论，都应当采用具有预防作用的对比式陈述作为开场。实际上，对于希望学习如何解决此类问题的人来说，这项技巧正是他们所需要的。因为它能有效地回答这样一个问题：“关键冲突对话该如何展开？”

如果你觉得对方会感到受到冒犯或是会出现防御行为，一定要在开始阶段消除对方的误解，说明你的真实意图。

当然，如果在谈话过程中你突然察觉到对方感到不受尊重，也可以使用对比法解决问题。虽然你没有预测到对方的反应，但可以肯定的是他们感觉到了不受尊重。这时，你可以说：

“非常抱歉，我这么说不是指你有意这样做，我想你肯定不知道自己的做法会有什么影响。所以，我想事先向你说明这一点。”

建立共同目的

当交谈出现危机，对方的语气之重和语速之快开始超出你的想象时，这通常是因为对方误解了你的目的，而非谈话的内容。你的表达一直非常尊重对方，这一点毋庸置疑。你只是想在保持双方现有关系的基础上解决问题，但是对方可能不这么想。他们会认为，你提出这个问题的唯一原因是想羞辱他们，让他们去做不想做的事情，推翻他们的权威形象，或是给他们带来痛苦和悲伤。也就是说，他们会认为即将有不利的事情发生在他们身上。看，主观意识又开始作祟了。

当然，一旦这些错误的想法在对方脑中生根发芽，他们就会表现出愤怒、高度防御和激烈的情绪变化。在身体本能的影响下，血液会涌向他们的手臂和腿部，准备好做出“对抗或逃避”这一极端选择。

只需短短几秒钟，他们就会做出毫无理智的行为。一旦对方体内出现这种化学反应，你就很难再把对方拉回到之前的讨论当中了，你说的每一句话都会被对方视为具有邪恶的目的。当然，由于此刻他们已经变

成了只受肾上腺素控制的白痴，逻辑思维能力早就被抛到了九霄云外，所以无论你说什么对他们来讲都已经不重要了。

显然，你绝不能让这种可怕的事情发生。如果认为对方有可能在开口之前就怀疑你的目的，你要采用的是另一种预防技巧——建立共同目的。

在谈起问题之前要学会建立共同点，让对方知道你的目的非常单纯，即解决问题，让事情变得对双方更有利。也就是说，你必须关注对双方来说都很重要的目标，而不是只顾自己不顾对方的目标，这种做法就是建立共同目的。

例如，“如果可以的话，我想花几分钟和你讨论上次我们一起做决定的问题。我的目的是想找到一种方法，让我们在决策过程中都能感到愉快舒适的方法。”“我想给你提供一些反馈，我觉得这些反馈能让你的会议变得更有成果（添加对比）。我并不觉得这是很大的问题，不过如果你能做一些小改变的话，我想事情会变得顺利很多。”

注意，如果你的唯一目的是想幸灾乐祸，在解决自己问题的同时让对方遭受不利结果，那又怎么能怪对方自我防御、不肯合作呢？如果你想解决的问题需要付出一定的短期成本（通常情况下都会这样），那就必须考虑长期来看双方能从中得到哪些收益，然后在此基础上确定共同目的，如下所示。

“我担心有个问题会对我们双方都造成影响，如果我们不想办法提高产量，公司就会失去竞争力。我们的顾客已经在研究其他选择方案了，因此我们很有可能出现被迫倒闭的风险（添加对比）。我这么说不是想提出让你感到备受压力的方案，因为以后几年我们都必须面对严重的问题。我只是想提出一个计划，一个能更好地调整生产、可带来稳定预期的解决方案。”

征求许可

如果你要谈的是禁忌话题、高度敏感的话题，或者是在你这个职位上的人一般不会谈论的话题，一定要先征求对方的同意。你要表现得彬彬有礼，不要未经许可就大大咧咧地和对方讨论敏感话题。征求对方同意是一个非常显著的信号，它能证明你很尊重对方，当你是权威或上级时这种方式会更有帮助。而且，这种做法能有效缓解对方的疑虑，让他们不再怀疑你的做法另有目的。

私下交流

这也是一条简单实用的安全技巧，记住一定要私下讨论问题。不管在哪里解决问题，你都要选择自己的办公室或是其他隐蔽的场所和对方面对面交流。一定要注意不要在公开场合对表现行为做出评论，不要在晚餐聚会上和你的配偶发生冲突，不要在公共休息区背后讨论你的朋友、家人、下属或老板。你应当私下讨论这些问题，和当事人面对面地

讨论。下面我们就来看看违反这条原则的行为表现有哪些。

不恰当的玩笑

不要用欠缺考虑的玩笑来掩饰公开评论表现的行为，这样做会侵犯个人隐私。例如，“嘿，看看这是谁来了，你该不会是又没找到会议室吧？”

对很多人来说，这是一个很难改变的陋习。一些经典的惩罚性评论往往是经过多年形成的。它们的形式很隐蔽，容易矢口否认；内容很机智，让人感到好笑；讽刺很刻薄，让人觉得厌恶。无论如何，你都要努力避免讽刺挖苦对方的行为。

范围扩大化

另一个要注意的问题是，有些人在会议中或公开场合讨论个人问题时会把其他人牵扯进去，这种怯懦的行为会带来两个问题。首先，犯错者会产生一种幻觉，认为你含沙射影的评论并不是在针对他们；其次，无辜的人会愤愤不平，认为你错误地把他们拖下了水。由此可见，解决冲突问题一定要私下面对，一对一地沟通，不能在公开场合进行。

安全保障技巧的综合应用

下面我们来看看，在关键冲突的开始阶段如何综合利用上述安全保障技巧解决交谈氛围问题，当你要面对的对象职位比你高，权力比你大

时，用这种方式讨论问题非常有效。比方说，在和自以为是的老板讨论问题时，你该怎么营造安全氛围呢？

一个真实案例

我们来看看沃利是怎么做的。沃利是一位经验丰富的沟通高手，他手上有一个已经投资了一年的项目，现在自以为是的公司总裁正准备插手他的工作。下面这段对话是发生在两人之间的真实记录。

总裁：“你的意思是我们还要花三个月时间搜集数据？简直一派胡言！我要的不是什么数据，而是看到实际回报。”

沃利意识到了老板发火的真正原因。这个问题并不是禁忌话题，老板发火是因为他在交谈中失去了安全感。老板想知道的是沃利是否关注他的利益，是否尊重他的立场。于是，沃利是这样沟通的。

沃利：“我想说明的是，我也不愿意浪费时间和资源去做毫无价值的工作，如果搜集数据是做无用功，那我马上会取消这个方案。我知道你面对迫切的时间压力，你放心，最后我会按你的想法去做的。”

感觉到安全氛围已经重新建立起来，沃利又返回到先前的问题上。

沃利：“在刚才承诺的基础上，我觉得如果不搜集更多的数据，可能会对项目结果造成一些负面影响。如果你想了解，我可以详细说明其中的情况，然后我们再决定下一步该怎么做。”

此时此刻，公司总裁肯定不会感到有压力了，因为他感到对话正在朝有利于自己的方向发展，因此愿意认真听取沃利的看法了。会谈结束时，公司总裁表示同意沃利的意见，认为数据搜集是一项很重要的工作，愿意支持这项工作的继续进行。

向对方描述你的看法

下面我们来看看描述行为差异的第二步。我们营造了安全氛围，尽最大努力避免了对方在交谈过程中感到紧张忧虑。在需要的时候，我们要采用先发制人的对比法战术，介绍或描述我们的共同观点。当对方感到安全时，我们才能开始描述行为差异。

常见错误

在开口之前，我们先来介绍一个研究受试者的经历。这位受试者名叫布鲁诺，是我们最喜欢的受试者之一，也是本书作者在工作过程中观察的第一批管理者之一。此处介绍布鲁诺并不是因为他解决问题的技巧高超，而是因为他总是做错事、办坏事。换句话说，他的做法其实是我们的反面典型。

不要让对方丈二和尚摸不着头脑

已经上班十分钟了，本书作者跟在布鲁诺身后，随他一起做工作巡

视。他在办公区内走来走去，每个员工都在自己的工位上忙碌。

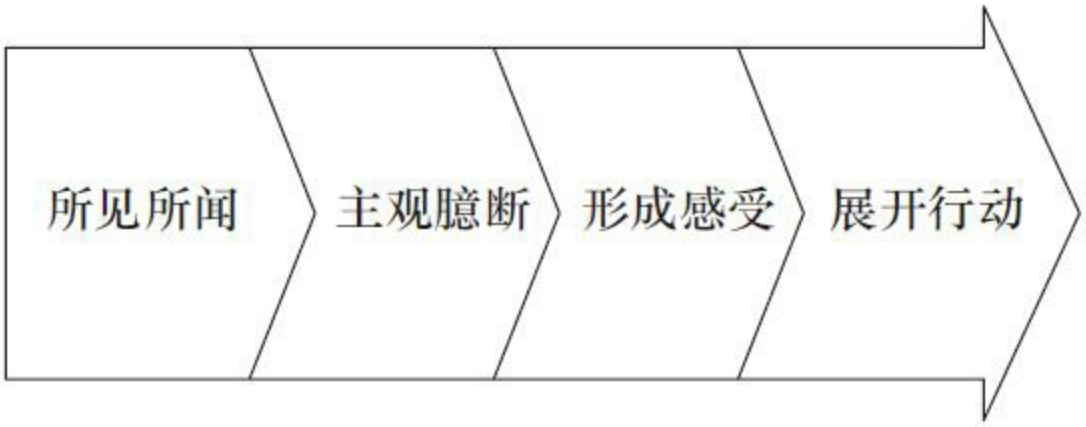
布鲁诺走到一位下属身旁，恶狠狠地说：“你最好给我小心点！”他围着这位员工的工位走了两圈，目光就像凶残的秃鹰，一边走一边摇头，露出非常厌恶的神情，嘴里不知道在嘟囔着什么。直到觉得发作够了，他才转身离开。不难想象，那位员工肯定是一脸诚惶诚恐的表情，被老板的行为吓坏了。

布鲁诺对我们说：“让员工时刻保持警惕，这是我的管理格言。”这话还真是一点不假，在整整四个小时的观察过程中，我们发现布鲁诺没有下达过任何明确的指令。他总是用一些含糊的表达来激励员工，例如“要保持状态”“要解决问题”“这样可不行”，还有大家都不陌生的口头禅“注意你的态度”。

实际上，大家都被他搞得晕头转向，不清楚他究竟想说什么。可以说，他的做法既让人讨厌，又解决不了问题。然而奇怪的是，布鲁诺却是有意为之，想保持一种模糊感，他认为这是一种折磨手段。当然，这种做法大概也只有他会用。大部分人都不愿在陈述问题时模棱两可，他们有时候只是无法清晰表达自己的想法而已。无论出于何种原因，缺乏明确感都是解决关键冲突要面对的大麻烦。试想，如果对方连你要表达的问题内容都搞不清楚，你又怎么指望他们做出行为上的改善呢？

模型分析　为明确说明我们想要讨论的问题细节，我们不妨回到前

面的行为发展模型，看一看我们是如何从外部观察一步一步发展到具体行动的。



还记得这个图吗？我们在第2章向大家介绍过。当别人做出某些行为时，会产生见闻，会想当然地虚构一个动机来解释对方的这种行为，然后在此基础上你会形成特定感受，最后这种感受导致你做出某种举动。当这个模型中添加了行动结果之后，我们就已经准备好和对方讨论问题了。实际上，在开始讨论问题时，管理者经常只能看到不利的结果。这样就会产生问题：你应当讨论的具体内容是什么？你应当和对方共享的是模型中的哪个阶段，是初始行为、行为结果，还是你的结论或感受？你应当怎样和对方共享问题阶段？

不要得出指责性的结论

在和对方讨论关键冲突时，我们总是倾向于带着先入为主的判断或自己虚构的情节。毕竟，我们对对方行为目的的看法会让自己感到非常

气愤。对我们来说，他们的恶劣目的本身就是问题所在。但不幸的是，当我们带着这种判断去讨论问题时，往往会得出错误的结论，如下所示。

·“真不敢相信，你竟然在会议上故意取笑我！”

·“你根本就不关心这个家，难道工作就那么重要，一时一刻也放不下吗？”

·“你太没自信了，怪不得没人相信你的观点。”

当我们和对方共享此类令人不舒服的主观判断时，他们了解到的是我们得出的结论，而不是他们做过的事情。他们只能猜测我们讨论的内容，因此这种策略非常含糊、极不准确，而且代价高昂。

陈述事实

作为一条基本原则，在向对方描述你的看法时，最好的做法是陈述事实，描述你看到和听到的事件，而不是抛出自己虚构的情节。如果你不顾事实去主观臆断，对方很可能会展开自我防御，对你产生敌意。与此相反，正确的做法应当是描述对方的具体行为。

·关注客观因素。描述你想法之外的事实（如“你打断了别人的讲话”），而不是你脑中形成的看法（即“你这人真是粗鲁”）。

·解释现象而非原因。事实会告诉我们事件的经过（如“你说话声音很小，很难听到”），先入为主的结论说明的是我们为什么会这么想（即“你很害怕”）。

·搜集事实。如果有人向你抱怨其朋友和同事，他们很可能是在虚构情节，忽略事实。比如说，他们会告诉你“他很傲慢”“她靠不住”“他们那个团队很自私”等。出现这种情况时，你要做的是去搜集事实而不是偏听偏信，你应当让对方说明到底听到或是看到了什么情况。

实际上，即使对我们自己的思维而言，想要牢牢记住发生过的事实情况通常也是很难的。大部分人会产生体验（如“你一直自顾自说，一个问题也没问过我”），于是开始虚构情节（“你这人太自以为是”），形成感受（“我不喜欢跟你这种人打交道”），然后便把一开始发生的情况忘得一干二净。有些情况下，我们甚至可能不会注意到对方让我们产生这种感受的细微举动。因此，带着主观感受和虚构情节无法正确面对关键冲突，其原因就在于我们缺乏所需的事实，而这些事实可以帮助对方了解我们的想法。

搜集事实是应对关键冲突必须要做的准备工作

换句话说，当你尝试用模糊和令人不快的虚构情节，而非准确的事实和对方沟通时，这种做法无异于一场赌博。你赌的是对方不会因此表现出自我防御，他们能够把你的想法转变成自己的具体行动。但是，这

种赌博可以说几乎毫无胜算。你要做的是和对方讨论事实经过，描述观察到的种种细节。猜测和臆想根本不会解决问题。

试探性地提出你的看法

如前所述，尽管有时候人们的行为有些令人不快，或者是违反自己所做的承诺，但真正让我们感到苦恼的并非这些行为本身，而是我们觉得对方的做法可能动机不纯。你是很想避免基本归因错误，但面对各种事实又很难把对方的行为往好的一面想。因此，对问题保持开放的心态是一回事，而幼稚无知则是另一回事。

还记得前面提到的地产商案例吗？前台员工之所以让他感到心烦意乱，不仅仅是因为她经常迟到，更是因为对方喜欢利用朋友关系占便宜。我们认为这一点才是地产商要讨论的正确问题，至少也是一个正确的话题切入点。但是，当你想说出自己内心的看法时，怎样才能做到只讨论事实而不会主观臆断呢？

这个问题似乎很难取舍，其实不然，你完全可以表达出自己的想法。当然，你不能一上来就说出自己的想法，但也不必隐而不发。你要做的是先陈述事实，然后试探性地提出自己的看法。以事实入手是因为它非常客观，不带有强烈的感情色彩，在谈话过程中不会造成争议。在此基础之上，你才能小心翼翼地向对方道出你的看法或结论。在和对方交谈的过程中，你一定要注意不能使用绝对性的字眼。你应该把指责意

味较重的表达换成对方易于接受的表达，如把“你不是说过……吗”换成“我们都同意……”；不要说“很明显你……”，而是改成“我想知道你是不是……”。下面我们来举几个例子进行说明。

“玛莎，我在想咱们能否谈谈，因为有件事情让我觉得有点困扰。我不知道自己的看法对不对，所以想和你一起聊聊。”

“没问题，怎么啦？”

“你看，关于迟到的问题，我已经跟你说过四次了，我开始有点儿……”

“唉，我不是跟你说过了嘛，要准点到公司很难哦。”

“我在想，是不是我们的朋友身份和邻居关系跟这件事有关系呢？”

“为什么这么说呢？”

“你看，因为我们是朋友，所以我个人的感觉是，你知道即使迟到了我也不会对你严格要求。你说我的看法对吗？或者是还有什么没考虑到的地方？”

尽管你的结论有可能是完全错误的，但别忘了这样一个事实，正是你自己得出的结论让你心烦意乱，因此你要做的就是用一种安全的方式来和对方探讨这个问题。如果你能表现出中肯的态度，即承认自己的结

论可能是错的，然后使用试探性的语言进行沟通，对方便会感觉到你是在心平气和、开诚布公地讨论问题，而不是在向其兴师问罪。

继续关注安全问题

注意，在开始陈述你的个人看法时，无论你的表达多么具有试探性，对方还是有可能产生不安全感，出现自我防御心理。例如，如果你怀疑儿子偷拿了你的钱，在这种情况下不管你怎样缓和自己的表达方式，结果很可能是一样的，都会激起对方的强烈反应。

你：过去四个小时里只有你一个人在家，200美元从我钱包里不翼而飞，所以我在想是不是你拿去用了。

儿子：真没想到你居然说我是小偷（气愤地摔门而去）！

像这种棘手情况该如何应对呢？首先你要认识到出现问题的本质原因，你采用的是一种威胁安全感的做法。换句话说，问题并不在于对方无法面对你指出的事实，而在于讨论这个问题让他们觉得失去了安全感。意识到是安全问题之后你就知道该如何正确应对了，即跳出刚才的谈话内容，和对方重新建立安全氛围。你要确定这个问题的产生，到底是因为对方感到你不尊重他们，还是因为你的做法让他们认为你另有目的（也可能两种原因皆而有之）。在此基础上，你可以用前面介绍的对比法来缓解对方的疑虑。

你：“我没说你是小偷。我只是想弄清楚事情到底是怎么回事。如果你是我的话，面对这样的情况会怎么想呢？我并不是想指责你，而是想找到事情的原因，是想解决问题。现在我们能再来谈谈吗？”

记住，如果在你提出自己的看法时，对方表现出自我防御的心理和行为，你的当务之急是打消他们的不安全感。具体做法是跳出谈论内容，重建安全氛围。

以一个问题结束开场白

我们已经知道，在展开关键冲突对话时首先要做的是确保安全氛围，在向对方描述你的看法时也要保持安全氛围。同样，在结束开场白的时候，你仍需注意安全氛围问题。对此，你应当用一句简单的问题来结束开场白，这个问题即事情的经过到底是怎样的。你应当诚恳地提出这个问题，而不是威胁对方或是提出诸如“你是怎么搞的”之类的愤怒指责。

在陈述完对方违反承诺的行为之后，你应当实现的目标是了解对方对此事的看法。只有在你不断维护安全讨论氛围和坚持陈述事实的情况下，对方才会了解问题的实质，才愿意敞开心胸跟你讨论问题发生的潜在原因，才能帮助你最终找到有效的解决方案。

千万不要低估最后这一句真诚提问的重要性。这个举动是关键冲突

对话中一个至关重要的环节，它能继续维护你营造出的安全氛围。如果你真心希望了解对方的观点，就必须让他们意识到这是一场对话，而不是你一个人的独白或宣判。你应当让对方产生这样的感觉，即你的看法不一定正确，你的做法并不是想惩罚他们，而是要寻找解决问题的办法，因此需要和他们开诚布公地交流，以便从各个角度获取解决问题所需的信息。换句话说，以这种方式结束开场白等于向对方发出一个真诚的邀请，请他们说出自己对问题的看法，哪怕这种看法会和你的想法大相径庭。

当对方回答你的这个问题时，注意要认真倾听。

接下来，你就可以分析问题出现的根本原因了。在六种行为影响力因素中，到底是哪一种或哪几种在发挥作用？对方无法实现承诺，是因为他们缺乏动机吗？抑或是因为他们缺乏行动能力？显然，对于不同原因导致的相同表象（未能实现承诺），其解决方法也是各不相同的。对于能力不足以完成任务的人来说，你再怎么激励也无济于事。反之，对于缺乏行为动机的人来说，你再怎么提供条件也是徒劳无益的。对于每一种具体原因导致的问题，我们会在接下来的两章里介绍如何应对。现在，你要做的是倾听对方的表达，了解问题发生的潜在原因。

如何解决棘手问题

不要在问题表象上纠缠

在这里，我们有必要回顾前面提到的技巧，即如何应对反复犯同样错误的问题。这项技巧非常重要，因此需要不时提醒大家注意。在和犯错者解决关键冲突时，他们总希望能轻描淡写地陈述问题，因为这样可以掩盖事件的真实原因，逃避自己应负的主要责任。他们想让你面对一成不变的问题，无论这些问题是如何重复出现的。

例如，你的下属中有这样一位销售员，她总是给顾客很低的折扣价格，让公司的利润受到损失。也就是说，她习惯于牺牲公司利润为自己赢取销售佣金。上个星期你和她谈了这件事，她答应以后一定遵守公司制定的价格政策。可就在五分钟之前，你听到她又在向顾客做低价销售。于是，你决定必须解决这个问题。

“露易丝，我们不是已经达成一致了吗？你答应过不会以低于公司的标准价格销售产品。刚才我听到你和顾客的谈话，你承诺的价格显然是无法接受的，是不是我遗漏了什么隐情呢？”

露易丝解释道，她非常需要这笔业务的佣金，希望你能理解她的做法。接下来该怎么办呢？

阐述事实

现在你处于一个关键时刻，有两个问题：一是违反价格规定，即整

个事件的内容或表象；二是露易丝未能遵守对你的承诺，这是一个全新的问题。实际上，很多人都意识不到两者之间的区别。如果你讲来讲去都是在谈价格问题，那事情肯定无法得到解决，你早晚还会遇到同样的问题。经验丰富的问题解决者很清楚这一点，当察觉到有新的问题浮出水面时，他们会马上加以应对：

“好吧，这件事给我的感觉是这样的。你答应不降低价格，但是又想拿到销售提成，所以最后还是降低了价格。对吧？”

显然，额外补充的这一句话表明，你们的讨论要转到另一个不同的问题上。现在，你们讨论的已经不再是价格问题，而是如何解决无法兑现承诺的问题，后者肯定比前者要严重得多。

两个案例

为说明本章介绍的技巧如何具体应用，我们在此提供两个小案例。先来看一个比较简单的案例：你的一位下属没有参加某个重要会议，你并不认为他是有意这样做的，也就是说，你没有虚构任何情节。在这种情况下，你的做法是把对方叫到办公室，建立安全讨论氛围，然后用一个问题结束开场白。

“克里斯，我发现昨天的会议你没来，你不是答应过要参加的吗？我想知道是怎么回事。你该不会是遇到什么问题了吧？”

这种表达非常中肯，它就是一段简单的事实陈述，表明你并没有做主观臆断，并没有虚构各种情节。你只是请对方做一次面对面的私下交流，陈述一下事实（你的期望和观察到的结果），然后提出一个问题而已。接下来，你就可以倾听对方的陈述，然后分析问题的潜在原因了。

再来看一个复杂些的问题，你正在和老板讨论会议过程中发生的情形。你觉得老板的表现有些自我防御，于是你必须首先营造安全氛围，确定共同目标，然后使用对比法消除对方的疑虑。

你："我知道最近几次会议我没参加，这件事可能让你有些不满。我对这件事做了分析，发现部分原因和你主持会议的方式有关。我没有要指手画脚的意思，不过我想如果能和你谈谈我的想法，或许有助于改变这种情况。你看是否合适？"

老板："没问题。说吧，你有什么想法？"

因为你已经对老板的行为产生了自己的看法，你要做的是说明为何会产生这种想法，首先从事实情况入手，然后试探性地提出自己的结论。

你："是这样，在今天的会议上，在我发言的过程中你多次举手打断我的话。我不太清楚你的意图，不过我的感觉是你认为我的想法很愚蠢，想用这种方式让我保持沉默，是这样吗？"

老板：“哦，这件事啊。对，我是那么做了。如果我不认同某件事，从来都是旗帜鲜明地反对，这样有什么不对吗？”

显然，老板表现出了自我防御。这时你必须跳出话题内容，重建安全氛围。

你：“你用这种方式表达自己的看法没问题，我也不希望你有所保留。我想说的是，你在表达不同意见的时候，给我的感觉是你好像怀疑我的工作能力（引入对比）。是因为我在会议上的表现让你感到生气？还是因为我的表现达不到标准，让你感到担心（以问题结束开场白）？”

小结

描述表现差异

我们已经完成了自我分析，可以开口讨论关键冲突了。在此过程中，我们的整体目标只有一个，即创建和维护安全氛围。千万不能抛出想当然的结论或尖锐的指责（这些行为都会让对方感到失去安全感），正确的做法是描述表现差异的事实。也就是说，向对方说明自己期望的表现和他们的实际表现之间的差别。

我们通常把此类行为称为“违反期望”或“违背承诺”。为避免使用指责含义如此强烈的字眼，我们倾向于在本书中使用更为中性的表达——

表现差异。

如果对方不是蓄意为之，当他们的表现差距或差异让我们感到不快时，通常我们不会感到失望或愤怒，而是觉得好奇，想通过对话了解到底发生了什么情况。通过检视说明预期行为和实际表现之间的差异，我们能有效地抑制“关键30秒”带来的危机，转而探寻事实真相（而不是对对方恶语相向），表明自己愿意了解事情的来龙去脉（而不是怒气冲冲地指责对方）。通过关注表现差异，我们可以把“关键30秒”变成良好的对话开端。

接下来，我们要认真倾听对方的观点，以此为基础判断应该从哪个角度（动机、能力或两者兼而有之）入手让对方做出改变。

·我们在本章探索了展开关键冲突对话的开场白。我们的目标是要营造解决问题所需的安全氛围，具体做法是做好以下三点。

·创造安全开场。

·向对方描述你的看法。

·以一个问题结束开场白。

·本章介绍的技巧虽然看似简单，实则非常关键。我们不惜笔墨重点描述，就是要帮助大家在讨论关键冲突时不要一开始就犯错。

下一步

表述完你的观点之后，接下来该对方解释为什么会做出令你失望的行为了。你必须利用这个机会，确定对方违反承诺的做法到底是因为缺乏动机，缺乏能力，还是同时缺乏这两种因素。在此过程中，你也需要掌握必备的技巧。

第4章　制造动机：如何帮助对方付诸行动

我对动机的理解是，只要抓住对方的耳朵然后飞奔，他们的身体肯定会寸步不离。

下面我们来看看已经发展到了问题解决流程的哪一步。举个例子来说，米拉是你的一位下属，她未能完成一项重要的质量检查工作。你注意到了这件事，决定和她谈谈，试图从谈话中发现应当面对的正确问题。由于这是她的初犯，你决定和她讨论事件的内容，即米拉没有完成工作的事实。你平时很欣赏米拉的表现，因此很容易形成好的动机。然后，你开始描述表现差异。陈述完事实之后，米拉开始表态了。

诊断原因

米拉的回应直接决定着你下一步的行动。这一点很关键，决定你接下来该如何做的人是她而不是你，因为只有她的回答能帮助你发现问题发生的真正原因。她所犯的错误到底是因为缺乏动机还是缺乏能力，抑或两者兼而有之呢？如果米拉的回答是“你要求的这项工作我做不来”，那你就需要探寻其中具体的原因了。在三种能力影响力当中，哪一种在发挥作用呢？反之，如果米拉的回答是：“哎哟，有啥大不了的！不就是质量检查那点小事嘛，我都懒得去做。”这时，你就知道她的不作为

是因为缺乏动机了。那么，具体又是哪一种动机影响力在发挥作用呢？

显而易见，要想学会挖掘水面之下的冰山，找出问题潜在的根本原因，绝非一日之功，是需要掌握大量技巧的。如果你遗漏了任何一项能力障碍，对方便不会继续合作。如果你误读了潜在的动机因素，肯定会做出错误的判断。与此同时，你还必须努力抑制强迫对方产生动机或形成能力的冲动（这些高压手段使用起来最轻松）。尽管这些做法很诱人，但都不能真正解决问题。

化“简”为“繁”

在探讨问题产生的多种可能原因之前，我们首先要提醒大家，这个过程会变得有些复杂。但是，我们同时可以承诺大家的是，如果你能按照关键冲突解决高手的做法去做，你也一定会取得成功。

一阵吞吞吐吐之后，米拉说出自己不愿做质量检查工作。她反问道：“这项工作有那么重要吗？值得我花那么多工夫去做吗？”从她的回答中，我们得出的结论是她缺少行为动机，而不是行为能力。当人们缺乏行为动机时经常流露出的表达有：“我还有更重要的工作要做……”“当时要改变工作内容的人又不是我……”“要是你觉得我会去做这种没技术含量的活儿，那可大错特错了”。这些回答全都指向了动机问题，全都在暗示：“我能做，但不愿意做。”

那么我们该怎样让米拉产生行为动机呢？怎样才能无视对方的权力或职位，有效地说服他们展开行动呢？更好的做法是，我们怎样才能忽略自己的权力或职位，成功地激励他们实现自己的承诺呢？

注意，你的权力对于解决问题来说并无多大帮助。实际上，在很多情况下，当你觉得自己的权力对对方的动机影响力越大时，结果反而越不理想。我们会在后面详细说明其中的原因。

不要把行为动机想得太简单

当某人故意令你失望，而且完全清楚自己的做法时，你肯定想和这种自私的家伙当面说个明白。比方说，还记得高中那年你的男友是怎么羞辱你的吗？他并没有忘记要开车带你去参加舞会，也不是因为突然得了什么重病，他只是在最后一分钟改变了主意而已。结果呢？他对你只字未提，而是开着野马车从你家门口呼啸而过。车上坐着刚从加州搬到此地的风尘女，任由你手中握着已经凋谢的花朵，呆坐在家门口伤心不已。

在谈及动机时，我们脑中便会浮现出此类自私卑鄙的小人。我们会想到那些故意违反承诺，让我们感到备受打击的家伙。他们为什么会让我们感到如此难受？因为他们并不在乎我们。他们不会体会我们的愿望和需求，不会设身处地地为我们着想。想想看，难道生活不是这样吗？

如果我们能找到一种方式，让朋友、家人、同事甚至是老板钻到我们的脑袋里一窥究竟，理解我们的梦想，支持我们的期望，生活岂不是会变得像巧克力羊角面包一样美好吗？

关于动机

当周围的人故意违反承诺，特别是这种行为让我们倍感痛苦时，我们恨不得能马上激发对方做出行为改变。受其影响，我们对动机的理解会产生巨大的偏误。我们会把动机想象成一场盛况空前的活动，管理者在讲台上振臂高呼，下面是人群热烈的响应。或者，我们会把动机当作一种秘密武器，用来对自尊心制造令人满意的报复性打击。又或者，我们会把动机看成装满各种奇巧装备的工具箱，表面看起来非常专业，但暗中却能让人们对自己百依百顺。理想状况下，我们会认为动机是一种经久不衰的“以合理的原因说服人们按照自己的意愿行事的艺术”。

但是，这些观点都无法帮助我们解决关键冲突，它们导致的行为最终只会让我们陷入麻烦。即便是最后一句让人听过无数遍的口号——让别人按我们的意愿行事是我们自己的工作，其实也充满问题。除非我们无所不知（即我们的意愿总是正确无误的），否则这句话根本行不通。

对于如何激励别人行动，我们之所以会产生诸多不正确的观点，是因为长久以来各种过时做法和错误理解的积累影响。这些影响让我们相

信，好的管理者在激励员工行动时需要大量个人魅力、相当程度的大胆放肆和一定程度的威严，这样才能营造出最佳的行为动机。其实，这种想法是完全错误的。

在这些错误理念的长期影响下，我们对营造动机的理解开始出问题了。

这些孩子真讨厌

在你居住的公寓门口有一个小型停车场，不幸的是，住在你楼上的房客有三个孩子，他们每人都有一辆车，而且很喜欢把车停在你的车位上。每当这种情况出现时，你只好把自己的车停到几个街区之外的地方，一边冒着寒冬细雨往家走，一边恨恨地想下次一定要向全美少年犯协会慷慨捐助。

关于停车这件事，你和这几个孩子以及他们的父母都曾经讨论过。你的表现不可谓不出色，施展浑身解数，晓之以理动之以情，对方马上向你表示抱歉，对你的遭遇感到不安，整个场面简直可以用感人来形容了。在接下来的12个小时中，他们对你的停车位表示高度尊重，可随后便故态复萌，继续玩起了抢车位的游戏。显然，他们感到抱歉的是你提出了这件事，而不是因为给你造成的麻烦。

此时，你意识到了自己即将面对的选择。你知道如果威胁对方的

话，他们肯定会退避三舍，尊重你的利益。但是，你并不想成为靠恫吓解决问题的人，你要表现出高姿态。于是，你退缩了，给自己找了一个冠冕堂皇的理由。虽然每天被淋得透湿，关节隐隐发痛，但依然觉得挺满意。毕竟，你没有因此变成脾气暴躁、令人生厌的小老头，那可是你发誓要改变的形象。你只不过是讨厌这些白痴，没必要为此感到不快。

这种想法会造成错误的两面化趋势。你认为要面对这个问题，只能从两种方式中选择其一：一是继续容忍当前遇到的问题，二是用高压或威胁的方式改变这些孩子的行为动机，除此之外别无他法。既然你不想表现出愤怒和威胁的一面，那就只能保持沉默了。

但是，如果情况继续恶化，需要你采用强力手段去面对时，你便会心安理得地拥护结果决定手段的观点。毕竟，这是你的停车位，如果这帮小子硬是敬酒不吃吃罚酒，那也不是你的错。只要你认为恐惧感是所有行为背后的主要动机影响力，你就会为沉默或暴力应对问题找到永久性借口。

理解动机产生的根源

和大多数人的看法相反，要想有效地激发他人的行为动机，你完全不必动用权力或是采用恐吓威胁的手段。实际上，我们并非奇人异士，每天要用各种激励手段去完成起死回生之类的重大任务。这种认识问题

的方式对我们颇有帮助，因为错误的思考方式正是让我们身陷麻烦的根本原因。

还记得前面提到的梅丽莎吗？那个解决冲突的高手。面对复杂的问题和情绪激动的员工，她娇小的身躯根本无法威胁任何人。而且，她几乎从来不用手中的权力或地位恐吓别人。可就是这样一个弱女子，竟然成了工厂中最有影响力、公认最优秀的管理者。实际上，你掌握的权力和能否有效激励他人并无多大关系。我们曾观察到，一些几乎毫无权力的人也能成功地影响上司和老板的行为动机。

可以说，是我们自己把动机变得神秘化了，它其实没有什么特别之处。动机和权力、威严、个人魅力没有什么关系，它关系到的是期望、信息和沟通等因素。

期望改变一切

我们可以用一句更为准确、朴实的话来说明动机：人们总是具有各种动机的。如果说某个人的行为缺乏动机，这种表达显然是错误的，因为任何行为都有动机，只是动机不同而已。只要人们运动自己的肌肉，他们便具备了实现行为的动机。其次，动机是由大脑驱动的，即人们可以选择其行为。另外，动机的影响因素无穷无尽，既有内部影响因素也有外部影响因素。

人类大脑和外部世界通过互动来驱使个人行为的过程是这样的。首先，他们会做出个人预期。在决定该如何行动时，他们会思考未来，问自己“这种特定行为会产生怎样的后果”。他们之所以会选择一种行为放弃其他行为，是因为他们相信这种行为会产生最佳结果。由于任何行为都会带来一组结果，其中既有好的结果也有坏的结果，因此推动人们做出某种行为的其实是可预期的结果组合。如果你希望人们以某种方式行动，就必须让他们知道这种方式和其他方式相比会带来更好的结果组合。

关于动机，总结成一句话就是：只要改变人们对结果组合的看法，他们的行为自然就会出现变化。

那么我们该怎样激励他人改变行为方式呢？怎样让人们意识到他们当前对行为结果的看法不够准确或不够完善呢？怎样才能改变人们的期望或是对预期结果的认知呢？

三种错误做法

首先有一点是可以肯定的，个人魅力、权力和奖赏这三种常见的方式并不能有效解决动机问题。这些方式都有可能改变人们的观点，因此也有可能改变人们的行为方式。但不幸的是，依靠这些轻率的做法解决问题是很危险的，而且无法长期维持对行为动机的影响。尽管如此，这

些错误的做法却非常普遍。可以说，它们几乎已经被奉为解决动机问题的金科玉律了。下面我们就来依次了解这些解决方式。

不要依靠个人魅力

首先，我们要破除一个长久以来的错误观点。要想成为高效的动机诱发者，你不必总是摆出一脸让人畏惧的神情。实际上，日常生活中的行为动机都是非常细微的，基本上从来不用搞领袖气质那一套，也不用准备长篇大论。尽管如此，个人魅力可以有效驱动他人的错误观点却非常普遍。各种图书和影视节目都在向观众传达着这种意识，让他们对其中的光辉形象钦佩不已。例如，在冷战片《红潮风暴》中，处于即将引发世界大战的紧急关头，丹泽尔·华盛顿（Denzel Washington）扮演的海军军官对潜艇上的无线电发报员就来了这么一段“慷慨陈词”。

这个发报员必须修好潜艇上的电台并和指挥部联系，以确定是否要发射导弹。如果他失败，潜艇指挥官就必须在无法确认信息真伪的情况下发射核导弹，引发敌方的反击，最终摧毁整个世界，尽管这样做有可能完全是没有必要的。

幸亏这只是一部虚构的电影，如果是在现实生活中面对如此之大的压力，估计那位倒霉的发报员会崩溃。实际上，这项任务的压力是如此之大，任何明智的管理者都会尽自己的一切努力为下属提供支持。不

过，电影的剧本编辑也是人，他们也会犯基本归因错误，把发报员塑造成一个不需要其他人帮助的角色。在电影中，这位发报员需要的是行为激励。显然，他没修好电台是因为他还有比拯救世界更重要的事情要做。

于是，丹泽尔发表了一次激动人心的演说，经过催人泪下的表演，发报员转身告诉同事不要把工作搞砸，以免引发一场核战争。

丹泽尔发表演说，发报员深受激励，当然，观众们报以热烈掌声——这便是个人魅力制造出的戏剧效果。但是，这一幕实际上和领导术并无多少关系。要想成为有影响力的人，你完全不必煞费苦心地去营造什么个人魅力。

不要依靠权力

这是人们在激励他人时经常犯的第二个错误。赤裸裸地动用权力去命令别人，这样做可以支配他们的身体，甚至可以让人们以新的方式行动，但很难让对方心悦诚服地配合。心灵和意志上的改变源自人们对行为意义的深入理解和全新认识。与此相反，如果公然使用粗暴的权力命令对方行动，充其量只能让人们违心地短期顺从，不会带来真正意义上自发的、深远的行为改变。

这个道理看似简单，不值得浪费笔墨，但实际上很多父母和管理者

并没有意识到这一点。他们在日常工作或生活中总喜欢滥用权力，以此作为激励他人行为的最佳手段。在使用这一手段时，他们从来不做过多解释，固执地认为这才是改变人们对现有结果组合认知的最简单的做法，即为他们设定新的痛苦结果。这种思维方式并不复杂，实施起来也非常容易，经常表现为以下形式：

·“你要是不能按时完成这项工作，就等着被炒鱿鱼吧！”

·“你要是再敢跟我顶嘴，整个暑假都别想出门！”

我们为什么会下意识地迫使别人行动

我们在前面提到过，在评判他人的行为时，人们经常使用的是品质分析法而不是环境分析法。如果有人给我们带来了巨大的痛苦，我们会认为这个人本质就是坏的。他们带给我们的影响越糟糕，我们对其性格品质的假定就越离谱。我们认为这些人天生就是极其自私的，他们甚至以我们的痛苦为乐，待人冷漠、无动于衷已经算是他们最好的表现了。最令人讨厌的是，我们认为他们只能表现出自私的一面，自私就是他们骨子里的东西，是与生俱来的品质。它不是选择的结果，而是内心潜在的必然冲动。

谈到影响力策略时，这种品质分析法的影响是显而易见的。对我们来说，个人绝不会通过耐心和长期忍受的方式来改变其性格。除非我们来一次促膝长谈或鼓舞士气的对话，否则他们不会改变自己身上的缺

点。实际上，他们并不会因为我们的几句话语改变内心长期形成的性格品质，这一点是根本不可能的。

接下来的逻辑跳跃大概要比埃维尔·尼维尔（Evil Knievel）[1]创造的飞车纪录还要惊人：因为我们要面对的是根深蒂固的性格缺陷，因此必须使用恫吓威胁的手段。还记得那些喜欢占用你的停车位的孩子吗？哼哼，他们早晚是要付出代价的。

注意：你已经开始步入歧途了

这些令人光火的情况会得出怎样的结论呢？我们应当把它们视为一个危险信号，我们越是觉得应当迫使他人行动，事实就越发证明我们的想法有问题。

用宋飞的扮演者乔治·克斯坦萨（George Costanza）的话来说就是：“问题并不在于对方，而在我们自己身上。”

当然，事情的起因是对方缺乏行为动机，这一点没有错。我们尝试了各种办法，可最后还是无法激励他们。于是，我们开始发火了。我们告诉自己如果不给对方点颜色，问题便无法得到解决。然后，我们就这样去做了。实际上，这恰恰是我们在大脑高度白痴、高度兴奋的状况下做出的愚蠢行为。

因此，我们必须提醒大家，当你感到怒火中烧，很想用权力或淫威

对他人施加影响时，脑中必须马上拉响警报。如果我们不能及时控制这种冲动，最后肯定会付出惨重代价。

强迫行动的代价

强迫他人会损害人际关系

每当我们决定动用权力迫使别人做出改变时，特别是在我们感到开心或急躁的情况下，这种做法会伤害到我们的人际关系。这种关系会从以互相尊重、互相信任为基础的良性伙伴关系，转变成需要不断监督对方的城管和小贩之间的关系。

每当我们迫使人们屈从于自己的意志时，这种做法都会营造出凄凉孤独的工作环境。互相信任和友情关爱付之东流，同事之间谈笑风生的场面随之而去，彼此之间坦诚相待解决问题的情形不复存在。

由此可见，习惯利用权力驱动他人是一件非常可怕的事。当我们这样做时，我们和他人之间的关系就会发生永久性改变，我们会从令人尊重的合作伙伴变成让人害怕的强制实施者。这时，我们便开始付出代价了。

强迫行为会导致抵抗

当我们迫不及待地采用强迫手段影响他人的行为时，人们会下意识地认为，我们这样做是因为我们认为他们具有不好的行为动机，并认为

我们不尊重他们。此外，这种做法还会传达出这样一个信号，即我们只在乎自己的目标，毫不考虑对方的目标。换句话说，这种做法会破坏安全氛围。当安全感消失之后，对方马上会变得高度自我防御，最后毫无原则地抵制我们的观点。每当我们结束谈话时，心里都会想对方是否会按照自己的要求行动。安全感遭到破坏之后，仓促地强迫对方是一种非常不明智的做法，它不但无法解决问题，而且会让正常的关键冲突讨论无法进行下去。

强迫行为缺乏持久影响

20世纪30年代中期，库特·卢因（Kurt Lewin）及其同事展开了一项很有意思的调查。这项调查彻底终结了一个普遍流传的观点，即权力可以带来持久性结果。调查者把受试的管理人员随意分为三种管理类型，即专制型、不干涉型和民主型。根据各自被指派的类型，受试者负责领导一个生产团队。不出研究者的预料，当管理者在室内时，专制型（权力式）管理团队的产量最高；与此相反，当管理者离开时，强迫行为下实现的产量最低。[1]也就是说，如果人们仅仅是因为害怕管理者才工作的，那么当恐惧感消失时这种强迫式动机也会随之消失。

小心奖赏手段

最后一种常见的动机错误是，管理者喜欢使用外部奖励的手段，激

励员工去实现本来应该用内在驱动激励的目标。家长们早就意识到了这种做法的危害性，发现奖励手段并不能解决问题，不能代替内在驱动实现改变行为的目标。

例如，如果你想让孩子好好读书或是喜欢上阅读，有什么好办法可以把他们的目光从电视或游戏机上转移到书本上呢？不少家长选择掏钱奖励孩子阅读。他们的想法很简单，只要付钱孩子就愿意读书，只要孩子们读起书，他们自然会喜欢上阅读。但不幸的是，外部奖励往往会扼杀内心满足感。这些孩子读书的目的是得到零花钱，而不是阅读本身。因此，一旦你不再支付现金，他们马上就会丢掉书本。

与此类似，如果你一直使用某种奖励方式鼓励人们去做他们分内的事，希望能让结果组合变得更好，这种做法其实很危险。因为它会破坏甚至摧毁这件工作带来的内心满足感，而且会把人们的注意力从工作本身的合理原因转移到其外部奖励条件上去。当管理者长期使用这种做法时，外部奖励会让人们混淆工作的真正目的。我们认为，特别的奖励应当留给特别的工作表现，而不是随便用于激励员工本来就应该完成的任务。

解决之道

权力、奖赏和个人魅力等方式的问题并不在于它们根本无效，也不

在于这些手段不应当被使用，而在于管理者总是不假思索地仓促使用，殊不知实际上还有更好的方法激励他人的行为表现。例如，经验丰富的父母和富有影响力的企业领导懂得如何教导他人。他们经常会下意识地采用我们在第2章中开发的模型来教导别人如何行动。



探索自然结果

对于那些在老板、同事和家人眼中善于处理关键冲突问题的高手（即前面我们提到过的问题处理高手），如果进行细致观察，我们会发现他们总是通过改变他人观点的方式来改变其行为。

聪明的领导当然知道，他们可以靠行使领导权力或是提供奖励的方式来鼓励人们行动。但他们更加清楚的是，通过对个人、社会和结构这三个方面进行探索，一定可以找到更好的激励他人行动的因素，可以不必通过暗中操纵或言语威胁的方式来创造行为动机。

这些因素究竟是怎样的呢？它们其实是和任意特定行为相关的自然结果。例如，如果你无法有效地控制糖尿病，以后很可能会面临截肢的风险，这就是错误行为的自然结果。如果你无法实现自己做出的承诺，就会给老板带来额外的压力，让他们寝食难安，不知道该如何面对，这也是错误行为的自然结果。当妻子“性”致不高时，如果你出言讥讽，对方会退避三舍并对你不理不睬，这也是错误行为的自然结果。

我们的社会行为会涉及一系列事件，这些事件的影响范围可以是一个人，也可以是数百万人。可以说，结果组合便是由系列事件构成的，在这些结果中有一个名为“自然结果”的子集，它是不受任何权威力量影响的独立存在的结果。与此对应，带来这种结果的解决方式不需要任何强迫、武断决定或个人魅力。有了它，父母不用再厉声喝止孩子的错误行为，老板不用再动辄以处分作为威胁员工工作的手段。因为自然结果不但总是存在，而且永远都是潜在的激发行为动机的方式。

当然，这么说并不表示所有的自然结果都能同等程度地激发人们的行为动机，举例如下。

“你打断了吉米的讲话，这让他感觉很受伤。”

“那好啊，反正我也不喜欢他。”

结果可以说明所有行为背后的原因，经验丰富的影响者总是通过观察结果的方式来激励人们的行为动机。他们要做的是解释对方行为的自然结果，直到从中找到对方关注的合理目标。你在探寻对方的行为结果时，一方面要注意揭示难以觉察的结果，另一方面要注意维持对话的进行。

揭示难以觉察的结果

在探寻自然结果时，你的主要工作是帮助对方认清他们自己无法看到（或记起）的结果。之所以会出现这种情况，是因为和特定行为相关的结果分为两种，一种是具有长期影响的，另一种是悄无声息地出现的。你要做的就是帮助对方发现后者，具体有以下六种做法。

联系当前价值

在分析可以和对方探讨的各种行为结果时，你应当注意对对方来说最核心的价值，即他们最关注什么。这才是你能发挥最大影响力的地方。接下来，你应当帮助对方了解这样一个事实，即你的提议可以让他们更好地实现自己期望的价值。只要你能营造出足够的安全氛围，就可以开诚布公地和对方探讨各种价值问题。下面我们来看一个例子，妻子

是如何劝说已经做过两次胃旁路手术却继续暴饮暴食的丈夫的。

“亲爱的，我真的觉得你的饮食习惯该改改了，否则孩子只能交给我来养了。你有没有关注过这个问题呢？”

在这个案例中，你和对方讨论的是饮食习惯问题，你既没有唠叨也没有恶语相向，而是把对方的核心价值和养育孩子的问题联系起来引起对方的关注。

短期收益和长期损失

向对方说明短期享受和长期问题之间必然存在的联系。这种方式经常用于解决子女抚养过程中出现的问题。例如，“要是你继续看电视而不去写作业，成绩就会越来越差，以后没法进入好学校，没法找到好工作，挣不到很多钱，永远也开不上自己的保时捷。”

虽然你不一定用完全一样的表达，但大脑中的想法肯定差不多，最后希望孩子也这样去做。当然，关于保时捷那部分就不必当真了，那是我们杜撰的内容。

同样，这种解释当前行为会对未来造成负面影响的做法在工作场合也很常见。例如，“我知道，让你在输入计划安排的时候再三审核是有点啰唆。可是我们现在的错误率很高，其他副总的助理都让我务必确认输入的计划安排。所以我想，要是我们不这么做的话，你的工作信誉可

能会受到影响。”

强调长期利益

这一点也是抚养子女时比较常见的问题，同时也是衡量终生成就的最佳指标。如果人们可以忍受当前面对的小困难，为了实现更远大的目标放弃眼前的享受或回报，那他们的生活必将越来越美好（减肥、举重、学习等活动莫不如此）。

如果你怀疑这段表述，不妨看看科学家进行的一项长达几十年的行为调查。研究者在每个孩子面前放一块软糖，告诉他们自己要出去一会儿，如果回来的时候他们没有吃掉糖果，便会得到另一块软糖作为奖励。在这个实验中，这些孩子表现出了不同的行为。后来经过多年跟踪调查，研究者发现那些能够忍受诱惑，等待自己回来的孩子在人生道路上取得的成就远远大于那些马上把糖果吃掉的孩子，无论从哪个角度对比结果都是如此。2因此，为了帮助对方坚持正确的行为，你必须打消他们对短期利益的强调，让他们学会关注长期利益。例如，“我知道，让你忍受这些孩子造成的麻烦很不容易。但是，如果你无法放下这些小事，恐怕以后很难和他们形成密切的关系。”

推出潜在的受害者

这一招在解释行为结果时非常常用，通常用来描述某种错误行为对他人造成的意料之外、难以预见的不利影响。例如，在工作场合中，管

理者会谨慎但明确地指出错误做法对公司各方带来的结果：“看，这就是你的失误给其他员工、顾客、老板等人带来的影响。”

在家庭生活中，父母可以使用这种方式来说明错误行为对其他家庭成员的影响：“露易丝，我知道你的弟弟让你很头疼。但你知道吗，当你拿他的体重开玩笑时，他躲在房间里哭了整整一晚上。我知道，你这样做只是想甩掉他，不是故意去伤害他的，对吧？”

他人观点

为说明某个特定行为的社会影响，你可以描述某个人的行为在其他人眼中如何。例如，“看起来你好像并不在乎整个团队的表现。”记住，在谈及我们遭遇的经历时，我们的个人看法总是片面的。因此，你必须帮助对方学会从另一个角度观察自己的行为。

联系当前的奖励

虽然一开始就讨论奖励并不是最好的方式，但最后你还是会和对方谈到奖励问题。这样做可以让对方认识到满足特定期望给自己带来的好处，如职位升迁、影响力增加、存款变多或风险下降等。

例如，“你说过想做艺术总监，我觉得，如果你能跟编辑人员和视频团队搞好关系，你肯定会在艺术指导方面做得更好，更有可能实现梦想。”

保持对话

记住，在努力说明难以觉察的行为结果时，你必须保持对话的顺利进行，让交谈双方的信息以坦率自然的方式持续性流动。

注意对话和威胁之间的界限

讨论自然结果和威胁对方是两种完全不同的行为，两者之间有着明确的界限。不过，有时候这个界限也会发生错位。如果你的动机不正确，讨论自然结果就会变成威胁对方。如果你的动机是惩罚对方，或者是以描述他人错误行为的可怕后果为乐，这些都是不对的。与此相反，你的动机应当是以一种互惠的方式解决问题，除此之外的做法都会导致对方陷入沉默或暴力应对的结果，而不是积极顺从地配合你实现目标。

当你的动机是正确的，而对方把你对自然结果的解释误解为一种威胁时，这两种行为之间的界限也会变得模糊。例如，“要是你无法按时完成任务，为保证不出问题我们以后只会向你分配相关度较低的工作。”这句话就有问题，听起来有些像个人攻击，也有些像工作威胁。

如果你让对方感到身陷麻烦，尽管这种体验是以前的老板留给他们的，在这种情况下无论你怎样改善自己的技巧或态度都无济于事，他们还是会认为你的做法虚伪可疑。如果你注意到对方开始变得紧张不安，必须马上跳出交谈，重申你的明确目标，以此来重建安全氛围。你要告诉对方你的目标是解决一个重要问题，你只想告诉他们这种做法的自然

结果，然后让他们自己做出是非判断。一旦对方把你对自然结果的分析视为威胁，你应当将其视为一个安全问题，马上着手进行恢复。

了解对方对自然结果的看法

当对方陈述问题时，你应当了解他们对自然结果的看法，他们或许知道一些你并不了解的内情。例如，“是啊，我们可以按你说的做，可就怕割草机吃不消。”

在讨论问题结果的过程中，对于到底应当怎样做，你的看法也可能发生改变。或许到了最后，你会发现其实自己原来的要求不对，因此改变让他们按照你的想法去做的念头。

在关键时刻暂停

在帮助对方了解自然结果的过程中，你应当在关键时刻对这些结果做出解释，即在对方准备遵从的时候适可而止。记住，你的任务不是堆砌信息，而是和对方分享行为结果，直到他们理解这种做法的全面影响，理解你为什么要求他们这样去做。注意，不要过度地夸夸其谈。

方法要与情况吻合

这是激励他人行为的最后一个因素，它和你要面对的具体情况有关。有时和你谈论问题的对象怎么都搞不清楚其个人行为会带来怎样的

结果，有时你自己也不太明白对方为什么如此难以驱动。又或者，他们的行为动机不够强烈，虽然按照你说的去做了，但从来不会把你的要求排在工作表第一位。或许，对方甚至会公开反对接受你的意见。面对这些情况，我们必须因地制宜地寻找解决之道。

当你教导对方时

在初次解释特定行为背后的原因时，采用说明自然结果的方式很容易解决问题。对于员工来说，他们想知道为什么要用特定方式生产某个产品或提供某种服务，当你要求的方式比较困难时尤其是这样。其实，他们真正想了解的是这样做到底值不值。如前所述，高效的问题解决者都是很好的老师，他们教导的内容基本上都是行为结果对相关各方的影响。他们会这样向你解释：“你这样做当然值得，原因是这样的……”总之，他们非常善于用各种手段把难以觉察的结果展示到你面前，通过这种方式避免你出现表现差异。

对于子女教育来说，孩子越小就越需要你教导他们理解行为和结果之间的关系。当然，新生儿并不知道什么是结果。可以说，在孩子的早期抚养阶段，每个父母都要保护孩子免受潜在不良结果的影响，然后慢慢教导他们学会自己去分析。当孩子大一些之后，随着教导方式的改变，他们的抵抗情绪会逐渐增长。等他们到14岁时，这些孩子已经明白各种问题，不需要你再教导任何内容了。当然，等他们到21岁时，便会开始狂妄无知起来。

当你和对方共同探索问题时

这种情况也很常见，对方往往得不到正确的激励，你也不太清楚到底问题出在哪里。或许，对方知道正确的激励方法，但不愿告诉你。无论是哪种情况，你都不知道他们为什么缺乏行为动机，必须通过个人、社会和结构三个角度进行分析，以确定是哪种影响力因素导致他们不愿意改变自己的行为。

在分析影响力因素时，你只需问自己几个简单的问题即可：这项（分配给对方的）工作是否很难做？是否是高度重复、令人讨厌和不适的工作？这些是不是你自己不愿去做的原因？其他人是否鼓励你不用去做这件工作？最后，这项工作是否和其他人可获得奖励的任务目标相违背？

我们之所以要探寻这些结果，目的是找到对方缺乏行为动机的问题在哪里。如果这个问题无法马上得到清晰的答案，那就需要花点工夫去查个究竟。一旦了解了影响对方行为的因素，你必须决定是否希望他们继续这种行为（你也可能改变自己的观点）。如果你认为这项工作仍是必要的，就需要借助前面谈到的各种方法组合，向对方说明潜在的行为结果。

当你和对方对任务优先级的看法不同时

如果对方不重视你安排的任务，把它们丢到最后去做怎么办？在这

种情况下，对方并不是不去做你分配的任务，只是你的任务不是他们的当务之急。他们这样做可能有多种原因，或许是突然接到了其他工作，或许是对方喜欢先完成其他任务，或许那个让你失望的员工忘记了你安排的任务，或者是不清楚为什么要完成这样的工作。可能性更大的原因是，或许他们心存侥幸，认为浑水摸鱼可以蒙混过关。因此，他们会有意无意地忘记你安排的任务，想看看会发生什么事情。

无论出于哪种原因，毋庸置疑的是他们知道自己有任务在肩，却选择了消极怠工。老实说，很多情况下他们其实早就知道这样做会产生怎样的结果。因此，向他们解释某些工作非做不可的原因不同于向并不清楚结果的员工说明情况。换句话说，面对这种情形，你要做的是尽最大努力提醒对方任务的重要性，但又不能批评他们的不作为。

“你确定我必须向每一个来这里的人解释安全规定吗？有些人已经来过不止一次了。”

“还记得几个月前，我们就政府规定的问题讨论过一次吗？要是有人在这里受伤了而我们没有尽到每次告知安全事项的义务，他们可以控告我们失职。我知道这种做法看起来有点儿多余，但没办法，这可是法律规定。”

提醒对方任务的重要性是一个很有效的策略，它能帮助你激励那些勤奋可靠却为任务优先级别感到头疼的员工找到解决之道。

当对方反对你的意见时

下面，我们再来看一个更为棘手的情况，即对方公开反对你的做法时，你该怎样激励他们产生行为动机。他们就是不想做你分配的工作，你要做的是让他们相信这样做是必要的，与此同时你必须小心谨慎地表达自己的观点，不能让他们产生抵触感。也就是说，你必须清楚如何解释任务的重要性，还不能草率地动用权力或规定恐吓对方。你该怎么办呢？

这种情况在生活中也时有发生，当人们抱怨生活和工作中的伙伴难以激励时，往往会说：“这些人真是不可救药，每次都跟我对着干。”幸运的是，这种情况的处理原则和上面是一样的，你仍需解释行为的自然结果，直到对方完全同意按照你的要求去做。当然，在这种情况下要确定对方认可的自然结果稍微麻烦一些，你必须不停寻找和尝试，直到发现对方认同的价值。

“得了吧，我要做的事还有很多，没必要一回来就填写费用开销报告吧。”

“我们发现这件事拖得越久，对花销细节的描述就越模糊。大家都很容易忘记小额开销，这样反而会给自己造成损失（描述错误行为对员工的影响）。”

“不会，我记性好得很。”

“这样还会给财务部的工作带来很多麻烦，他们报账做表都是有计划和时间规定的，如果我们拖得太久，他们就没法交差了（描述错误行为对同事的影响）。”

“那又怎么样嘛，就让他们吃一回苦头好了，我出差多了，从来没有一回来就要应付这些琐事的。”

“要是你不能及时报账，我们也没办法及时向客户收款。去年就是因为这一点，公司损失了20万美元（描述错误行为对公司股东的影响）。”

“我们去年不是挣了几百万嘛。”

“如果你拖上几个星期不报账，上面会打电话催我，我只好不停找你，一遍一遍地重复上面的对话。我可不想这样浪费彼此的时间（描述错误行为对上司的影响）。”

“哦，真没想到这件事会给你造成这么多麻烦，抱歉抱歉，以后我会在电子日历上贴一个便条，提醒自己准时报账。”

这段对话需要你付出耐心并掌握一定的技巧。显然，对方很不愿意按你的要求去做，你必须努力寻找各种结果，从中发现可以成为对方行为动机的因素。之所以要不停寻找各种结果，是因为并不是每一种结果都能成为影响每个人的行为动机。在这个案例中，这位员工并不在乎其

他结果，但是当提到这样做给上司带来的不便时，他终于决定改变自己的行为。（此外，这种说法也存在暗示可能采用制度规定等权力约束对方的意味。）

什么情况下使用惩罚手段合适

有时候，尽管你尝试了各种努力，但结果仍无济于事，这时你不得不考虑采用惩罚手段来约束对方的错误行为了。或许，对方所做的事需要你立即采取行动。或许，你孩子的行为超出了可以忍受的范围，从暗中抵制变成明目张胆地挑战父母的权威。或许，你已经解释了行为的结果，但对方就是不肯听从你各种方式的劝告。或许，你已经和对方进行过多次交谈，讨论过内容、模式和关系等各个层面，但你的员工仍然我行我素，对你们达成的协议熟视无睹。面对这些情况，你就需要改变策略了。既然和对方讨论自然结果没有任何作用，现在你只能向他们强加自己的结果了（即惩罚）。在采用这种危险做法时，你应当牢记以下几点。

掌握方法

每个企业都有自己的处罚管理规定，你必须详加研究。如果无法做到按规定进行处罚，你的做法很可能难以令人接受，从而破坏你的威信。同样，每个家庭也应当设立一套符合自己情况的处罚步骤，否则你

的处罚行为肯定会引发不满。

寻求权威人士的帮助

如果在处罚对方时，你并不清楚他们过去的背景和行为细节，你应当解释他们的做法有何错误之处，声明准备对他们进行处罚，然后再回头解决问题。接下来，你必须和熟悉情况的专业人士商讨具体的处罚步骤。如果你还没搞清楚问题就勒令对方停薪留职，回家闭门思过，最后却发现他们的错误顶多只需要警告处罚即可，那你岂不是说话不算话，又该如何收场呢？同样，这种情况在家庭生活中也很常见，在处罚孩子时父母必须做到言行一致。

注意表情

处罚某人是为了改变对方的错误行为，而不是不管对方做了什么都强加处罚并以此为乐。你应当保持严肃的语气，说明按照规定必须采取的措施而不是你的主观意志。注意，处罚别人并不是一件值得庆祝的乐事，不可以流露出自鸣得意的表情。虽然你的身份从合作者变成了执法者，但这绝对不是什么值得沾沾自喜的胜利。

说明下一步

在向对方解释错误行为造成的结果时，注意说明如果对方继续这种做法可能出现的后果。你应当向其说明下一阶段的行为结果，这样做有

助于让对方了解事实并产生行为动机，还能消除误解。例如，“没人跟我说过这样做会被公司开除啊！”

一视同仁

在处罚员工时，注意不要偏袒某个人。如果某个员工的某个行为每次都让你感到不爽，但同样的行为发生在别的员工身上时你并不在意，请注意一定不要出于报复心理而处罚那位员工，这种做法很不公平。当你对某人实施处罚时，其他人首先关注的是你的做法是否公平，即这个人是否得到了公平的对待。因此，在处罚员工的问题上你一定要做到一视同仁。

面对压力不要退缩

一旦决定实施处罚，一定要坚持到底，不可犹豫不决。你一定要按照规定完成处罚，不能因为对方的反抗打退堂鼓。既然需要采用处罚手段，那就必须坚持到底。如果你摇摆不定，就会给人们留下色厉内荏的印象。

如果努力失败，要坦率说出你的应对之道

我们再来看最后一种情况。如果你已经解释了和特定行为相关的自然结果，但对方仍缺乏行动动机，而你又不能强加自己的意志去驱动他

们，在这种情况下该怎么办？比方说，你的老板意识到不应对你和其他同事大吼大叫，但他的回答却是：“我知道这样不对，让大家很失望，但我就是容易激动，每天都面对巨大的压力，所以这种情况早晚还是要发生！”这时你该怎么办呢？你又不能把行为结果强加到老板身上。

再比如，你的合作伙伴很不靠谱，每次都延迟交付工作。尽管经过一番长谈，可你觉得对方还是会依然如故。你该怎么办呢？

和对方约定权宜之计

当你决定不使用处罚方式强迫对方改变行为方式时，你必须构思一个应对之道，然后坦率地和对方进行分享。这样一来，当对方观察和体验到问题结果时，为了避免遭遇你描述的痛苦、浪费和效率低下等情况，他们便会选择采取不同的做法，而不是继续错下去。

例如，从现在起你不必再向不靠谱的合作伙伴分配关键任务。虽然她喜欢做重要工作，这样安排会让她有些失望，但至少能让对方明白你为什么会这样做。

对于那位脾气火爆而且拒绝做出改变的老板，你可以这样应对，当他再次发火时，你和同事先退避三舍，给他点儿时间去自我冷静，然后再找时间和他进行有效的交流。而且，你和同事还要做出一些牺牲，对于那些容易招致老板暴脾气发作的内容或话题最好不要提起。虽然你们必须努力保持坦率面对，但老板自我防御的做法还是会给你们带来很大

的麻烦。通过和对方分享你的应对策略，你的做法实际上等于帮助老板进行选择，看这种结果组合是否符合他的需要。

这个技巧至关重要，因此我们想多说几句。对于那些长久保持错误行为的人，我们应当做到以下两点。第一，我们应当避免和对方展开关键冲突对话，这样我们就不用帮助对方了解其行为结果。如果我们无法改变他们的期望，他们又何必改变自己的做法呢？第二，我们应当设计一个权宜之计，让对方可以继续自己原来的做法，浑然不觉有任何不妥之处。例如，我们的老板从来不回电话，那我们可以秘密地安排一个人替她回电话。有位医生能力不足，我们可以小心地做出调整，把重要的手术安排到他不值班的时间。如果父亲一向脾气暴躁，我们可以专门给他买一台宽屏幕电视，让他在自己的世界里怡然自得。

实际上，对方缺少改变行为的动机，有时候很大一部分原因在于我们自己。换句话说，我们也是他们错误行为的同谋。我们可能会滥用权力，招致对方的反感和抵抗。我们总是隐忍不发，无法提供诚实有效的反馈意见，最后被迫利用各种权宜之计让对方继续忽略其行为带来的恶劣后果。在这些情况中，我们都是有部分责任的。

即使你没有权力把自己的意志强加给别人，你仍然可以通过坦率提出应对之道的办法避免成为对方错误行为的“帮凶”。

善始善终

至此，我们认为你已经学会如何激励他人的行为动机了。你应当和对方探讨行为结果，选择毫不退缩地面对问题，让对方同意按照你的要求去做，整个对话进行得非常顺利。不过事情还没有结束，要保证你没有浪费时间，还有一件工作需要完成。换句话说，和对方达成协议是一回事，但决定以后应当怎么做则是另一回事，它需要用新的技巧来完成。

在结束冲突时，你应当制订一个计划，说明何时何地由谁来完成什么任务，然后确定跟踪时间以便检查计划的执行情况（具体做法见第7章）。

案例：这段婚姻能否继续维持

下面我们用一个案例来说明，看看如何应用讨论自然结果的方式来解决关键冲突。

他讨厌我的孩子

盖瑞和凯莉都是二婚，凯莉和前夫生有两个孩子，一个15岁，一个20岁。凯莉和盖瑞初次见面时，盖瑞对这两个孩子挺感兴趣。现在，他们已经结婚四年了，盖瑞对孩子们的兴趣越来越低。实际上，他对孩子们几乎总是很粗暴，动不动就对他们大呼小叫。他们之间的关系很紧

张，孩子们在家里感觉自己就像陌生人一样。凯莉开始担心，自己是否必须在盖瑞和孩子们中间做出一个选择。

雪上加霜的是，对于这个问题盖瑞从来不愿和妻子谈论。每次凯莉试图讨论他们之间的关系时，盖瑞都指责她不讲道理，然后便气冲冲地摔门而去。可怜的凯莉该怎么办呢？有一点是可以肯定的，即对话刚开始的几秒钟是最关键的。凯莉只有30秒的时间去完成两件事，一是帮助盖瑞建立和自己讨论问题的愿望，二是设置安全的讨论氛围，让对方能够和自己实现富有成果的交流。我们来看看她是怎么做的。这一天，盖瑞正在房间里处理邮件，孩子们都出门了，夫妻二人差不多有一个小时左右的私密时间。

凯莉："我觉得我和孩子让你的生活变得越来越不开心了，情况似乎变得越来越差而不是越来越好。"（营造安全氛围：她在试图尊重对方，同时说明自己的谈话目的。）

"我希望咱们能用一个小时的时间好好谈谈这件事。我觉得这样做可以让我们回到一年前的正常状态。"（她继续营造安全感，说明共同目标。）

"如果我们不把事情谈开，我担心咱们的关系很难这样继续下去。"（她说明潜在行为结果，找出盖瑞关心的自然结果。）

盖瑞："你是在威胁我吗？"（他对妻子的最后一句话产生误解，认

为对方以感情作为要挟。）

凯莉：“当然不是，如果让你误会了，我感到很抱歉。我根本没有要攻击你的意思，只是想和你敞开心扉地谈谈我关心的一些问题。”（凯莉马上跳出谈话内容，利用对比法重建安全氛围。）

“老实说，我们俩好几个月都没有亲近对方了，我觉得这是一个大问题。这个问题完全可以解决，但是首先我们必须坦率地进行交流才行。”（凯莉在分析自然结果，联系当前价值，淡化对话带来的短期痛苦，强调对话带来的长期利益。）

“虽然谈话不一定非要现在进行，但我认为肯定是要进行的，否则事情只会变得越来越糟。我担心如果这样下去，在一起还不如分开更好。”（她在联系逃避对话这种错误行为的短期优势和长期劣势。）

“但我真的不想这样。”（她再次跳出谈话内容，确保对方不会产生误解，把对自然结果的分析视为威胁行为。）

盖瑞：“好，那就谈谈吧。不过，要是你只想指责我不该责骂孩子不听话，应当容忍他们把家里搞得一团糟，那我可没兴趣听，肯定掉头就走。”（盖瑞威胁妻子，试图表现出暴力，原因是感到不够安全。他还是担心妻子会把谈话过程当作发泄途径，而自己正是被攻击的目标。凯莉意识到了他的顾虑，决定通过增加安全感的方式来应对威胁。）

凯莉：“对不起，我知道我很多时候做得很过分。关于孩子的问题，最近我是太为他们护短了，结果让你感觉我是在责怪你，不理解你的看法。我想如果我们能好好谈谈，一定能找到更好的解决办法。你看现在谈好吗？”

盖瑞：“嗯，可以，从哪儿开始谈呢？”

小结

制造动机

我们已经详细地描述了问题，现在开始倾听对方的看法，以便确定错误行为是动机还是能力问题导致的。在本章中，我们探讨的是问题解决模型的动机因素。

当对方缺乏行为动机时，我们必须为他们制造正确的行为动机。

·利用结果制造动机：动机并非你可以施加于他人的因素，而是自发产生的。换句话说，人们做出某种行为是因为自己想要这么去做，他们可以通过预测特定行为的结果来形成动机。由于任何行为都会导致各种不同的结果，人们因此可以在整体结果组合的基础上做出某种行为。

·探索自然结果：要做到这一点，首先必须从说明自然结果开始。对商业场合而言，你应当说明错误行为对各相关方的影响。这里所说的相关方包括员工、顾客、共有人、社区和管理机构。

·方法要与情况吻合：当人们想要了解问题时，你需要说明你的要求和具体原因；当对方企图逃避退缩时，你必须忍住诱惑，不要轻易强迫对方服从，你应当寻找对他们来说最具影响力的结果作为激励对方的突破口。

·善始善终：最后，结束对话时应当制定明确的目标，即何时何地由谁来完成什么任务，然后设定跟踪时间表以检查计划的执行情况。

其他资料

你是否为如何“制造动机”头疼呢？请参考本书附录C，了解如何用表扬手段鼓励对方。

下一步

下面我们要讨论的是六种影响力模型的另一个角度，学习如何应对对方缺乏行动能力导致的错误行为。

[1] 美国历史上著名的飞车特技表演艺术家，以全身37根断骨荣登吉尼斯世界纪录。

第5章　简化问题：如何更轻松地让对方信守承诺

学如不及，犹恐失之。

——孔子

下面我们要分析的是六种影响力模型的能力部分，首先我们来看一个案例。凯尔是你的下属——一位政策分析员。他本来应该完成一份立场文件并在中午之前交给你，以备会议辩论之用，但他并没有完成任务。你把他叫到办公室询问情况，他的回答是很想完成你安排的工作，但没有做到并不是他的过错。凯尔向你解释，负责做数据分析的专家突发阑尾炎住院了，只有她知道怎么解读那些数据。

于是，凯尔的工作受到了影响。不过，他马上做出了补救，在第一时间给你打电话报告问题，可你当时正在另一个地方开会。然后，他又给你发了语音邮件。简而言之，他虽然没有完成任务，却尽力让你知道这一结果。显然，他的过错绝对不是动机问题导致的。

学会正确分析原因

刚刚读完第4章，面对这样的问题，你肯定觉得和凯尔讨论错误行为的自然结果是个好主意，你觉得他应当知道这些结果。

“好吧，听我说，如果在辩论中有人提出了错误的问题，我们肯定会表现得跟白痴一样，就是因为我们没准备好那份立场文件。”

这番话让凯尔脸色煞白，急忙转身离去，嘴里还咕哝着要找数据专家云云。

“哈，这下他可不敢找借口偷懒了。”你暗自高兴地想。

如果你真的这么做，那可就大错特错了。如果你够聪明、够犀利的话，应该看得出凯尔没有完成任务并不是缺乏动机所致。为对方无力完成的任务寻找各种主观原因显然是错误的，根本不可能解决问题。实际上，这种做法可以说是相当残忍的。凯尔需要的是你的帮助，帮助他清除工作中遇到的障碍，而不是让你怀疑其行为动机。因此，我们需要了解的真正问题是，怎样才能帮助对方消除工作中面对的各种障碍？或者这样说似乎更合适一些，我们怎样才能帮助别人更轻松、更愉快地完成任务呢？

动机和能力的必然联系

为了了解如何帮助他人形成行为能力，我们首先必须研究动机和能力两种因素更为微妙的两个方面。第一个方面是，动机和能力是一对密不可分的连体事物。很多情况下，两者都是相辅相成、互相作用的。其原因在于，如果某件令人讨厌的工作很难做，那它一定是让人丧失行为

动机的。想想看，谁愿意主动去清理马粪，填写费用报告或是写学期论文呢？

这就是我们的第一个问题：如果一件工作很难做，或是极其无聊、令人讨厌，那人们违反承诺的行为到底是因为能力问题还是动机问题呢？应该说，他们是无力完成这项任务，至少是不能轻松完成任务，结果失去了想要工作的动机。那么我们到底寻求的是什么原因呢？

按照最简单的定义，如果一个人能够做某事但选择不去做，那就是缺少行为动机，属于动机问题。对此人们常用的比喻描述是：“如果有人拿枪指着你的脑袋，你能完成任务吗？”如果答案是肯定的，那就说明他们有行为能力但缺少行为动机。

不过，这种简单化的观点无法满足我们的需要。如果一项工作真的是无法完成的，那就显然是能力问题，这个结论未免有些草率。例如，凯尔很努力地想要完成立场文件，但还是无法及时提交报告，这种行为肯定和动机无关。但是，如果这项工作很难、令人生厌、枯燥无聊，这时我们就必须更全面地来看待问题了。后者并非简单的能力问题，而是结合了动机和能力两种因素的综合性问题。

这两种因素的相互影响方式是这样的：短期之内，如果一项任务是令人讨厌但并非无法完成的，我们还是能应对压力，坚持把工作做完。但长期来看，我们必须找到一种方式消除那些令人感到厌恶的因素，否

则就要长期面对一个大问题，即如何不断激励员工去做他们不喜欢的工作。这可不是什么好玩的事。

动机和能力可能会混为一谈

我们需要注意的第二个方面是，在分析错误行为原因时，我们必须百分之百地确定没有把动机和能力混为一谈。尽管这两者是完全不同的概念，但人们很难清楚地说出他们到底是不想做，还是不会做我们要求的工作。实际上，只要问得足够清楚，我们相信对方一定能准确无误地说出他们缺乏的到底是能力、动机，还是两者兼而有之。

例如，旺达是你的维修技师，今天不知何故没有到客户公司解决问题。你向她询问原因，她的回答是：“我去了，但那里锁着门。我给对方打电话，结果是语音应答机。”

这显然是能力问题了。如果你幸运的话，对方会直言不讳地告诉你事情到底是动机问题还是能力问题导致的。

模糊的原因

但是你不可能总是那么幸运，很多情况下对方（本案例中指旺达）往往会这样回答你的问题：“唉，别提了。”

这个回答既模糊不清又相当危险，你必须探明究竟，看她是不会完

成还是不想完成这项工作。于是，你问道：“你是说在工作中遇到了问题，还是根本不想做这个工作？”

旺达的回答还是让人模棱两可：“你还不知道嘛，反正是烦死了。”

你继续问道：“我不清楚你到底指的是什么问题，你选择不去做，还是因为没办法完成任务？”

复杂的原因

最后旺达终于道出了实情。正如我们所料，和大多数情况一样，她解释的原因也很复杂：“我讨厌为那些家伙工作，他们总是对我指手画脚，抱怨个不停，想到他们我就害怕。我想如果我不去的话，也许你会安排其他人完成这件工作。”

瞧，这才是问题的真正原因。她不想做（原因似乎可以理解），因此逃避责任，还不想让你知道，害得客户空等，最后还希望你能派其他人去面对难缠的客户。旺达选择的是不作为（即动机问题），她之所以缺乏行为动机是因为能力不足，她不知道该如何面对难缠的客户。

在讨论这个问题时，你面对的事实是旺达没有承担自己的任务，放客户的鸽子，还想在你面前蒙混过关。显然，这是非常严重的错误行为。虽然你最终要解决的问题是帮助她学会更好地面对难缠的客户，但是你肯定不能从这里着手解决问题。因为这个问题和大多数问题一样，

都相当复杂，需要进行详细分析和寻找多种解决方案。在对所有的影响力因素进行分析之前，你只能发现其中某个细枝末节的潜在原因。

隐藏的原因

信不信由你，有时候人们会把问题的真正原因故意隐藏起来秘不示人。如果他们担心无法完成工作或不愿完成工作的事实会给自己带来麻烦，他们会掩盖事实以避免出现新的问题。例如，某主治医师让一位医学院实习生给一个75岁的老太太做胸腔静脉注射，但这个实习生不太确定该怎么做。就在这时，医生接到电话去为另一位心脏病患者做手术。这个实习生居然什么都没说，而是自己尝试起来，结果针头刺穿了患者的肺囊，导致对方死于并发症。这个案例不可谓不深刻，就是因为这位实习生不好意思说自己不知道该怎么做，结果竟然让患者付出了生命的代价。（这是一个真实案例。）

关于能力问题，或许更常见的情况是人们喜欢隐藏自己是文盲的事实（在美国有23%的人是文盲）。很多员工担心，如果说出自己无法阅读，无法进行简单计算，自己很可能会丢掉工作。例如，你向一位员工问道：“约翰，你怎么没把新来的设备安装好呢？”其实，约翰是个文盲，无法阅读安装说明书。尽管费了半天劲儿，可他还是没能完成任务。他很担心如果你知道了实情会把他开除，于是这样回答道：“我讨厌做这种工作，到处是眼花缭乱的数字和表格。不是我做不来，是不想做。”

看，这就是隐藏真实原因的做法。这时你会得出这样的结论，约翰不喜欢这项任务，他缺少的是行为动机。于是，你开始向他解释这种行为的自然结果：“约翰，有两家客户都在等着我们开工，设备安装的时间越长，他们等待的时间就越久。”

毫无疑问，你是在做无用功。这番对话根本无法解决问题，因为无论你解释多少种行为结果，约翰还是没办法完成任务。

虽然听上去有些不可思议，但事实表明在很多情况下，那些喜欢违反规定或是不服从上级命令的员工经常性地隐藏这样一个事实，即他们无法完成被安排的任务，这种情况可以说非常普遍。正因为这样，他们宁愿选择受到处罚甚至甘受被解雇的风险，也不愿让人发现这个令人羞耻的事实。

或许，隐藏真正原因最常见的情况是，人们习惯用虚假的能力问题来掩盖自己缺乏动机的事实。当人们以为老板并不关心工作进展，没想到对方突然询问任务是否完成时，这种情况便会经常出现。在这种情况下，抛出能力障碍作为借口要比承认自己不愿努力好得多。因此，他们肯定不会说“我还有更重要的事要做”，而是扯出下面的弥天大谎。

“我是准备来参加晨会的，不过闹钟没响，今天没起来。”

“我是想在你准备露天聚会之前给草坪除草的，可又琢磨着是不是应该把草剪得更短些，所以一犹豫就……”

可见，你必须仔细聆听对方的回答，从中寻找隐藏真实原因的蛛丝马迹。当约翰说“……那些令人眼花缭乱的数字和表格，不是我做不来，是不想做”时，细心的聆听者会继续探寻到底有什么困难，以便营造安全氛围，让约翰说出看不懂按照说明书的事实。

在回应虚假动机问题时，通常我们会在第一次怀疑的时候给对方一个机会，如“那你怎么才能确保下一次闹钟按时响呢”。

如果这种借口再次出现，你就要面对模式问题了。

“这已经是你第三次出现同样的问题了，我们一直都很耐心，但问题是你必须参加晨会。”

“我已经和你说过五次了，让你做一些家务，而且你也答应了。刚才我去办点事，一回来你就一堆理由，就是不肯做家务。”

你的任务是简化问题

如果你找到了问题的根本原因，对方有能力完成任务，只不过这项任务太过讨厌和无聊，你该怎么办呢？答案很简单，你应当帮助对方消除障碍，因为简化问题就是你的工作。不幸的是，并不是每个人都会这样想。实际上，有些人的做法恰恰相反，他们以能够鼓励他人完成令人讨厌或无聊的任务而颇感自豪。

我们认为，善于鼓励他人不断完成几乎无法完成的工作，这种行为并不值得管理者或父母自豪。的确，成为一个富有成效的激励者固然是一件令人满意的事，但最好的管理者的做法并不是简单地鼓励人们不断去完成令人痛苦、难以接受和讨厌无聊的工作，他们更善于帮助人们想办法缓解工作中的痛苦，简化工作中的难题，消减工作中的无聊。

这才是影响力大师们真正闪光的地方。他们视自己为促进者、便利者和支持者，而不是手持大棒的卫兵或笑容灿烂的啦啦队员。可以说，对这些问题解决高手来说，这种自我意识对他们的影响甚至超过了他们掌握的技巧，充分显示了他们和普通问题解决者之间的差异。换句话说，经验丰富的问题解决者总是以能够帮助他人简化问题为傲，这是他们的黄金法则，是他们在解决问题时必做的工作。

而那些经验不足、喜欢控制他人的问题解决者，对自己的角色往往有不同的看法。他们喜欢不计代价地让别人去完成各种难上加难的工作，然后四处吹嘘自己的管理能力如何优秀。对他们来说，帮助员工减轻任务的难度是一种示弱的做法。此外，这种想法和态度在家庭生活中也毫不鲜见。例如，为了让另一半和你讨论敏感话题，有些人很喜欢抛出大段大段的道理让对方感到内疚，感到像木偶一样受到操纵。那么，人们为什么会这样做呢？答案是对权力的迷恋。对有些人来说，权力是至高无上的，他们对权力的热爱远远超过对人际关系甚至是对问题结果的重视。

认为能够强迫他人完成痛苦的工作是件值得炫耀的成就，这种想法让领导艺术变得既充满吸引力又十分违反直觉。毕竟，人类总是在孜孜不倦地寻找避免痛苦、发现快乐的方式，而不是反其道而行之。

对于某些管理者，安排人们去做令人讨厌的任务对他们的管理荣誉来说或许是件好事。毕竟，要付出代价的通常只是那些员工而已。但是，如果作为一个普通人来处理这件事情，他们肯定会想办法消除无聊的任务，或者至少能让这些任务变得轻松一些。想想看，我们哪个人不喜欢自动车库感应门、电视遥控器和开瓶器这些方便实用的发明呢？实际上，没有这些设计我们也能生活，但是显然会麻烦很多，是它们让我们的生活变得更加轻松。

我们之所以要着重说明必要性和便利性之间的差异，是因为我们必须坦然接受这样一个观点，即人们希望以更轻松、更便捷的方式完成工作是完全正确的选择，这种想法并不存在任何问题。

期望摆脱困难无聊的工作并不能说明人们存在性格上的缺陷，实际上聪明的工作者都是这样做的。

比方说，你12岁的儿子费了很大工夫发明一款自动挠痒扒，或是坐在轮椅上让朋友推着逛商场，你既可以认为他太懒惰，也可以换个角度去想，认为他很有创意。同样，如果你安排的工作很难做，但又不是做不来，在这种情况下员工便会遇到能力障碍。这时，你既可以应用动机

工具鼓励对方埋头苦干，也可以想办法简化问题，或者是双管齐下解决问题。

在本章中，我们主要讨论的是如何简化问题以便消除员工的能力障碍。我们在上一章已经学习了如何激发员工的行为动机，接下来要了解的是如何简化任务，这是一种非常聪明的做法，有一举两得之效。

简化任务的手段

共同发现能力障碍

其实，要了解如何应对能力问题很简单，你只需和对方共同探索潜在的能力不足之处，然后将其消除即可。尽管听上去简单，但要了解如何消除能力障碍就需要下点儿功夫了。我们必须搞清楚的是，人们无法完成某项任务到底是个人（他们缺乏完成任务所需的技能或知识）、社会（他们的朋友、家人或同事不肯提供完成任务所需的信息或材料）还是结构（他们周围的环境无法正常运作配合）所致。在分析六种影响力模型中的能力模块之前，我们先来看看一些长期形成的错误的解决方式。

别急着提供建议

通常情况下，我们得知有人遇到能力障碍时，总是习惯性地提出各种建议，甚至连想都不想。我们认为自己有类似问题的处理经验，认为自己知道该如何解决。于是，我们看到出现能力问题时，马上会卷起袖子准备大干一场，简直就是典型的巴甫洛夫式条件发射行为。问题一旦在我们眼前出现，我们就像通了电的话匣子一样，开始滔滔不绝地指导起别人该怎么做。

我们认为，当人们向你寻求帮助，说明自己遇到的困难时，基本上你都会告诉他们该怎样做。毕竟，这正是他们来找你的目的。但是，这并不表明急于提出建议一定是明智的做法。

你要亲力亲为吗

下面我们就来看看其中到底有何奥妙。比方说，一个孩子拿来一个坏掉的玩具请你帮忙修补，或者至少让你尝试修补一下。这种情况不难理解，这个孩子可能不知道该怎么修理，或者是不具备修理玩具的能力或工具，所以现在成了让你来做这项工作。这可是帮助人的好事，难道不是吗？

对于老练的问题解决者来说，当有人遇到能力障碍问题时，他们发现有两种解决方式。一是直接告诉对方该怎么做（如果你知道的话）；二是和对方一起寻找解决方案，他们会说：“你觉得这个应该怎么修理呢？”“你能和我一起处理吗？”聪明的问题解决者会选择第二种方式，

即和对方一起想办法消除能力障碍。为做到这一点，他们必须抑制常人急于提出个人建议的冲动，以便吸引对方参与解决问题，其中的原因如下。

吸引对方参与是一种双管齐下的解决方式

它能提升对方解决问题的能力

如果你采用第二种方式，即吸引对方参与解决问题，这样会带来两个重要的结果。首先，你可以了解他们的想法。他们可能不太清楚到底该怎么做，但通常会知道哪些方法是行不通的。实际上，他们有可能知道该怎么做，但是需要完成工作所需的材料或许可。无论是哪种情况，你都可以用这样一个简单的问题启动关于能力问题的讨论：“要解决这个问题，你觉得需要做些什么？”你应当了解他们的观点，请他们公开说出自己的意见、看法和感受。这样一来，他们就会一点一点地道出自己遇到的能力障碍。

如果对方不太清楚该怎么做，或是明显不了解当前状况，这时你可以不失时机地说出自己的看法。当然，你的表述方式非常重要，会对结果造成显著影响。正确的交流感受应当是和对方建立合作关系，也就是说，你和对方是智力上完全平等的伙伴，可以彼此自由交换看法。

它能激励对方解决问题的动机

吸引对方参与解决问题还有第二个重要的好处。当人们和你一起寻找问题解决之道时，他们完成任务的动机也会得到很大的激励，这一点也很关键。对此，我们总结了一个公式：

效力=精确性×承诺

大部分问题都有多种解决方案，一种方案的效力取决于其所用策略的精确性，这一点是毋庸置疑的。此外，方案实施者的主观意愿，即对该方案的信任程度也发挥着同样重要的作用，这就是个人承诺产生的影响。

如果一项解决方案在策略上存在缺陷，但实施者做出了全面承诺，这种方案要比那些策略上完美无缺但实施者拒绝执行的方案在效力上高得多。

说得明白一点就是，很多人都认为，吸引对方参与解决问题的原因在于，这样可以让他们认为最终的解决方案是自己想到的，因此会在执行过程中非常自信、加倍努力。我们提出这样的观点，并不是建议你操纵对方的思想，让他们认为你的观点就是他们自己的观点。吸引对方参与解决问题并不是什么耍花招的行为。我们只是想说明，对方并不是没有观点的人，公然排斥他们的看法对任何人都没有好处。当人们可以全程参与寻找解决方案的过程时，他们不但会明白为什么要用特定的方式完成工作，而且会在工作过程中充满动力。

换句话说，吸引对方参与解决问题，实际上等于你赋予了他们行动权力。这是一个一举两得的好办法，不但能提供解决问题的方法，而且能激励解决问题的动机。

从询问对方的观点开始

好吧，既然吸引对方参与解决问题比直接告诉对方怎么做更好，那我们该怎么做呢？这个问题其实并不复杂。

你首先要做的是询问对方的观点，他们是最接近问题的人，你应当从了解其看法入手。

一开始我们在培训解决能力问题的技能时，整个过程看起来挺简单。首先询问对方的观点，然后倾听他们的看法，接下来他们就能感到具备行动能力了。还有什么比这更简单的吗？这个过程恐怕连三岁小孩都能轻松搞定。可是我们错了，在这个过程中有几个地方很容易出错。下面我们就来分析最常见的三种错误做法。

不要存在偏见

在多年的培训过程中，我们发现很多学员喜欢用下面的方式来吸引对方参与解决能力问题。

“就是说你没办法联系到律师了。这样吧，你不妨直接开车去他的

办公室，一直等到他回来，你看怎么样？”

选择这种策略的人对于增权概念其实只是一知半解。当你为对方提供表达不同意见的机会时，他们往往感觉良好，会把自己的看法和盘托出。

然而不幸的是，如果你是谈话中权力较大、地位较高的一方，当你提出自己的观点然后询问对方的意见时，情况就大大不同了，你的做法很可能会让对方形成偏见。首先，你在对方的意识中填入了你的观点，这种做法会阻止新思路的产生。其次，你会无意中传递出这样一个信号，即你的想法才是真正想要采用的问题解决方式，于是对方便不敢做出任何反驳了。

例如，在上面的案例中，对方的回答很有可能是：“好吧，我开车去找他。”

我们认为正确的做法应当是，询问对方的观点，等待他们提出最佳方案，然后在必要的情况下提出自己的看法。例如，你正在和儿子对话，问他为什么不把车道上的雪清除掉，他回答说扫雪机坏了。你问道：“你觉得应该怎么修理呢？”实际上你心中早就有了答案，但这样做是为了听听他有什么意见。他说扫雪机压到了周末晚报，报纸卷进机器堵塞了抽雪风口。接着，他开始分析应该如何清理，需要哪些工具，大概花多少时间等内容。你向儿子建议采用更好的工具以及这种工具的使

用方法，就这样你们一起找到了问题的最佳解决方案。

不要假装吸引对方参与

出现这种情况有两种原因，一是你已经有了解决问题的方案，不希望对方参与进来，而是按自己的想法去做；二是你认为吸引对方参与解决问题只是在走过场，是做给别人看的举动。于是，你很自然会得出这样的结论：我只要假装吸引他们的参与即可，表面上询问他们的观点，实际上暗自操控他们，让他们按照我的想法去做。

显然，这种做法是赤裸裸地操纵他人。这种感觉就好像把一只老鼠放进迷宫里，然后不时丢入一颗小球以帮助它在转弯时做出正确的选择，绝不是真心实意地邀请对方一起努力寻找消除能力障碍的方式。下面是一个案例。

“你觉得怎样才能准时完成这些工作呢？”你问道。

“增加人手怎么样？”（你撇撇嘴，连连摇头。）

“那我可以加班。”（你皱起了眉头。）

“呃……这样吧，我省略几个步骤怎么样？”

“哦？说说看。”你接着问道。

“我们不用对材料做塑料封装，这样能节省不少时间。”

“这可不行，我看可以在文件方面下点儿功夫。”

“我可以把账单工作推迟到……”

“我在想是不是能把文件调整一下。”你暗示对方。

“那……环境报告部分吧，把这里改改怎么样？”

“嗯，这个办法不错，这部分内容可以以后再体现。谢谢你提出这么好的解决方案！”

大家读到这里或许会哑然失笑，因为这种情形在我们的生活中何尝不是随时都在上演呢？很多父母用起这一招来更是得心应手。

“晚上想吃什么啊？”妈妈问道。

“汉堡和奶酪！”孩子们大喊。

“我觉得是不是应该来点绿色蔬菜啊。”

“不，就要汉堡加奶酪。”

“呵呵，那带蔬菜的行不行啊？”妈妈仍在坚持。

“那就带青豆的汉堡和奶酪。”

“那可不行，”妈妈皱起了眉头，“淀粉太多了。”然后继续和孩子们

讨论起来，直到让他们接受自己早就打定主意要做的晚餐。

这种沟通方式的问题并不在于掌握权力的一方已经形成了对问题的看法。实际上，他们当然应该有自己的看法，而且应该和对方分享自己的看法，或者是做出单方面的命令，这并不是问题所在。真正的问题在于，他们以吸引对方参与为幌子向对方强行兜售自己的看法。这种骗人的把戏看起来有些像“猜猜我怎么想”的小花招，是非常不尊重对方的行为。

由此可见，吸引对方参与解决能力障碍问题绝不是什么噱头，你必须真心实意地想要听取对方的意见才行。

不要先入为主

这种错误经常是低信任度和错误观点的产物。对刚刚上任的管理者来说，他们不愿询问下属意见的原因在于，他们认为如果不表现出对工作万事通的样子，会让大家感到自己能力不足，不具备当领导的资格。在他们看来，征求他人的意见是一种愚蠢的做法，只会让人感觉自己软弱无力。在面对遇到能力问题的员工时，此类管理者会拼命罗列各种观点，以此证明自己是合格和胜任其职位的。他们最不愿意做的是向需要帮助的下属询问问题处理意见。

在各种错误观点中，传播小道消息和假装万事通是最为离谱和伤害最大的两种行为。管理者要证明个人能力，靠的不是样样通晓，而是知

道如何把不同的员工（员工对于具体问题的了解要比管理者多得多）进行正确的组合，知道如何鼓励他们实现共同的目标。

因此，自信的管理者并不耻于对员工说出这样的话：“这个我还真不知道，你们知道答案吗”，或是“嗯，我不知道，不过我会找到答案的”。

同样，对于夫妻来说要想吸引对方参与解决问题也不是一件容易的事情。在讨论棘手问题时，除非我们已经找到了解决方案，否则通常都不愿和对方共同进行探索。换句话说，如果没有事先准备好的可靠计划直接和对方进行讨论，这种行为会带来巨大的不确定性，让谈话过程充满风险。万一我们无法解决全部问题怎么办？万一找不到答案怎么办？万一对方提出非常愚蠢的方案怎么办？面对这些顾虑，我们会事先想好一切，殊不知这样做恰恰否定了对方参与解决问题的真正意义。

在和对方讨论之前就事先确定想法，这样做显然无法实现利用关键冲突解决问题的目的。正确的观点应当是谈话双方为满足共同目标，通过合作确定共享式解决方案。如果你习惯在讨论之前事先准备好问题的答案，不妨这样考虑问题：我的想法未必十全十美，因此需要和对方合作，以便找到更好的解决方案。带着这种想法去共同寻找答案时，关键冲突对话就会成为你和对方之间人际关系的黏合剂，帮助你们面对和战胜共同的敌人。有鉴于此，千万不要在开口之前先入为主，这样会让你的合作方在无形中受到排斥。

父母在对待孩子的问题上也会出现同样的情况。他们是否应该遵循“别在孩子面前露怯”的古训呢？显然，对孩子来说，他们肯定希望作为成年人的家长成熟自信，凡事都能处理得井井有条。父母的无所不知会让他们很有安全感。因此，作为家长，最大的忌讳就是去问孩子该怎么做，这样肯定会把他们吓坏。可是，即便这些说法有道理，让孩子早点知道他们的父母并不是万能的，但总是会努力帮他们寻找问题的答案，这难道不是更好的方式吗？

所以，我们建议各位父母，还是忘掉那些古训吧，征求孩子的意见并不是什么要命的事情。毕竟，他们早晚有一天（大概7岁左右）会比你还了解电气知识。作为父母，你们应当坦然接受自己并非全知全能这个事实，不必在孩子面前扮演万事通。你能做到陪伴在他们左右，照顾他们的饮食起居，教会他们正确坐便，这就可以了。别担心，你已经有足够的能力和信用让孩子感到内疚了。

六种影响力模型

假设你发现有人未能实现其承诺。你认真分析了事件的具体情况，发现对方明显具备行为动机，但就是无法完成被要求的任务。你暂停下来，抑制内心想要提出建议的冲动，向对方问道：“既然你是对问题最清楚的人，你觉得应该怎样完成这项工作呢？”

询问完对方的观点之后，我们便可以转而采用影响力模型了，利用

这个工具分析到底是哪种力量在发挥作用。我们需要听取对方的建议，然后尽最大努力和他们合作，一起找到问题的根本原因。

这项工作并不简单。在激发对方的行为动机时，任何一种影响力都能消除负面作用。例如，你可能不喜欢这项任务，你的朋友可能因为这项任务取笑你，你的家人也不支持你做这件事，等等。但不管是哪种情况，你真正需要的动机是钱，有了钱这些问题全都迎刃而解。可以说，对行为动机而言，一种影响力足以解决所有的问题。

但对于能力问题来说，情况就不同了。任何一种能力障碍都会压倒所有的授权力量。例如，你知道该怎么完成任务，也拥有完成任务所需的材料，但你的同事没有完成分内的工作。虽然只是欠缺一条要素，你空有一身力气和干劲却无计可施。对于行动能力而言，一种不利因素的存在足以抵消所有有利因素的综合影响，因此你必须非常善于分析各种可能的不利因素。否则，问题的结果很有可能给你带来严重的损失。换句话说，你和你的对话伙伴必须精于条分缕析，懂得如何分析各种已有的和潜在的能力障碍。



集思广益

假设对方愿意分析各种可能导致能力障碍的影响因素，但他们可能并不清楚在整个问题中发挥作用的所有影响因素。因此你们必须集思广益，一起寻找问题的潜在原因。如果你们都愿意这样做，必须善于讨论和个人、社会以及结构相关的各种能力障碍。

个人

共同讨论个人能力问题是一项需要技巧的工作。如前所述，人们总

是会掩饰自己无力行动的事实，习惯用其他障碍作为借口而不是坦言自己无法完成任务，当该任务是其工作中的基本内容时更是如此。面对这种状况，你必须营造安全氛围，让对方敢于说出自己面对的个人挑战。你应当冷静地询问对方是否对其工作、知识水平和其他能力因素感到满意。注意在谈话中保持积极向上的气氛。

社会

他人在工作中发挥的推动或阻碍作用其实很容易讨论清楚。这个问题涉及的是他人做出或未能做出的行为，对你的谈话伙伴自身来说并不具备威胁。尽管如此，当对方担心这样做会有“出卖同事”的嫌疑时，他们便会给朋友打掩护，顾左右而言他，回避问题的实质。因此，你仍需营造安全氛围，让对方毫无顾虑地谈论其同事的影响。注意，在谈话过程中不要流露出“指认真凶”的语气，因为你的目的不是要责备或惩罚某人，而是要寻找和消除能力障碍。

结构

相比之下，外部环境对行为产生的影响是最容易进行探讨的。例如，如果你去询问，很多人都喜欢把生活中的困难归咎于公司表现不佳，前提是他们还记得那些令人烦心的事。实际上，人们很容易忘记外部环境对其无法实现目标带来的影响，倾向于把身边的环境当作既定的、无法改变的事实来接受。他们总喜欢抱怨“情况总是这样，没有一

点变化”，然后便开始絮叨起来。在分析外部环境的影响时，你可以向对方询问公司的体系结构、工作安排、管理制度和工作流程等细节。

三个小提示

在和对方一起分析行为障碍时，别忘了问问自己以下三个问题。

·对方能否坚持面对问题？在消除能力障碍的过程中，你必须确保问题不会重新出现。毫无疑问，如此大费周折得出的结论如果只能满足一时之需，这肯定不是你想要的最佳解决方案。例如，对方没有完成任务是因为缺少所需的生产材料，打电话给物料部虽然可以马上解决问题，但是并不能保证解决另一个问题：“这种情况是否还会发生？为什么会重复发生？”

·其他人是否遇到相似的问题？扩展式思考有利于把解决方案应用到其他人身上，分析他们的能力需求。例如，某个员工不知道该怎么完成工作，你和他一起总结出了一套能力开发计划。那么，其他人是否也需要类似的计划呢？还是这个问题只是这个员工个别遇到的情况呢？

·你们是否分析了所有的潜在原因？在和对方结束讨论时，最终的问题肯定是：“你是否发现了所有的影响力因素，并且一劳永逸地解决了这些问题呢？”例如，对方需要接受软件使用培训，那你就要想为什么现有的培训课程不起作用。是不是授课老师能力不足？这种情况又是怎样发生的呢？据说，日本企业的总裁经常鼓励管理人员在分析问题时

问五次为什么。我们的建议是，在寻找问题的根本原因时，管理者必须把遇到的情况一次性全部解决，只有这样才算完成任务。

在必要时提出建议

记住，我们的目标是要和对方合作，共同寻找问题出现的根本原因，消除其中的能力障碍。因此，我们不能急于提出解决方案，不能把自己的观点强加给对方。此外，正如我们一直认为的那样，最接近问题的人最有可能看到更多的能力障碍，在这一点上他们比其他任何人更有发言权。尽管如此，有些时候他们还是需要别人的帮助来发现问题，因为他们无法看到那些阻碍其视线的障碍。在这种情况下，我们就必须为他们提供建议，指出黑暗道路上的绊脚石了。简而言之，我们的任务是照亮和发现那些隐藏在角落里难以觉察的障碍。

学会利用自然环境

哪些类型的障碍最容易被人们忽视呢？如前所述，大多数人很难发现组织结构方面或环境方面的影响因素。由于我们身边的外部因素高度静态，因此会让很多人熟视无睹。如果仅从自己的角度出发去判断，我们无异于坐在锅中的青蛙，浑然不觉即将到来的灭顶之灾，因为我们意识不到周围的温度正在缓慢上升。同样，在现实生活中，我们也很难察觉一些微妙的影响因素，如外部环境的设计、工具和技术的适用性、命

令传达链条以及企业规定和工作流程等。

例如，你和儿子的关系正变得越来越疏远，这种情况很可能是他搬到地下室住所导致的。现在，你们只能在厨房冰箱周围才有碰头的机会。因为你正在减肥，他决定不再和你使用同一个卫生间，你们互相见面的机会越来越少。在这种情况下，你应当充分利用自然环境帮助你们达到经常社交的目的。也就是说，你应当考虑外部环境，帮助对方发现自然环境的影响。

与此类似，鼓励人们去发现那些妨碍其行动能力的各种官僚阻力，也是一种很有帮助的做法。随着时间的推移和长期的潜移默化，人们倾向于把各种规定、政策和制度视为既定事实，开始把它们当作行为戒律或自然法则。不久之后，这些高度束缚行动能力的条文和框架便成了一堵堵无形的高墙，把人们困在其中动弹不得。

因此，你必须拆除这些隐形的束缚，以一个无知无畏的局外人角度来观察和解决问题。你应当经常问自己：“为什么我们不能这么做？”如果某项政策已经失效，那就大胆将其废除。如果某个规定太束手束脚，那就要想办法解除这种约束。每当企业发布新的规定时，不用说也猜得到这是针对某人的错误行为做出的补救措施。但是长此以往，每个员工都会变得畏首畏尾，不敢做出选择或尝试新的方式。例如，“大伙注意，罗伯特昨天违反公司规定了，这下我们都要跟着倒霉了。”

我们想提醒大家注意的是，制度和规定并不能解决所有问题，企业员工一旦被它们所束缚就很难摆脱这种巨大的负面影响。

如果你真的想帮助人们发现潜在的行为障碍，那就大胆地批判文件工作吧，把那些表格、签字作为努力改变的目标。如果员工无法完成任务是因为需要七位主管的签字才能开始工作，那你就需要重新思考这种变态的签字制度是否还有保留的必要了。

例如，有一家公司就是通过修改管理制度的方式，最终实现了客服响应时间缩短一半的目标。作为一家高度强调客服工作的企业，这种业务不可能等七位领导在文件上签完字再开始。显然，这是一种非常自由化的理念：通常情况下，此类工作的批准过程只需要三位领导签字，其他四位领导只需尽到通知义务即可。三人签字批准后再通知四人，这种先斩后奏的做法显然是毫无先例的，让整个客服行业都受到震撼。

此外，你还要利用各种方式帮助人们更便捷地使用做出正确选择所需的各种信息。你必须确保他们有大量可用信息，确保正确的信息可以在正确的时间提供给正确的使用者。例如，如果是因为缺少相关数据而无法做出正确选择（如不同血糖值和可能出现的相应后果），你大可不必抱怨女儿没有按糖尿病疗法照顾自己。你可以责骂她，恳求她，或者是换一种更为有效的方法——向她展示各种相关的数据和表格。

还有一个办法可以帮助你发现所有的影响力因素。你可以这样问对

方：“如果让你来负责这件事，你该怎样解决这个问题？”让人们扮演老板的角色，从老板的角度去思考问题可以极大地解除行为障碍。摆脱狭隘的部门视野和局部影响之后，他们就可以积极寻找新的方式来消除各种企业制度造成的行为障碍了。

简而言之，分析潜在影响因素，多角度分析影响因素，坚持到底，直至消除每一个行为障碍，只有做到这一步你才算真正完成任务。

双管齐下

在结束关键冲突对话时有可能存在另外一种风险，即不管你如何努力寻找隐藏在能力问题背后的潜在原因，最后还是会出现未解决的问题，对方还是无法产生行为动机。这种情况是怎么出现的呢？我们发现，当你描述完问题，对方马上便找到能力障碍时，这种情况便会发生。人们之所以会轻松愉快地说出自己的能力问题，是因为这些情况不会对他们构成多大威胁。至于它们有互相冲突的任务级别，这一点并不重要。

我们想要表达的观点是，对方发现自己的能力障碍这件事并不能保证另外一个事实，即当能力障碍被消除后，他们一定愿意去做承诺完成的任务。因此，当你和对方找到并消除能力障碍后，你应当这样追问一句：“如果我两点之前让你去做这项工作，你能在5点之前完成吗？还是

有其他需要我知道的困难？”

提出这个问题的意图是，你准备用检查对方动机的方式来结束关于能力问题的讨论。当然，这个问题可能有两种结果，如果对方的回答是：“你真的希望我这么做吗？这个工作可麻烦得很啊。”那你就需要向其解释错误行为的自然结果，直至对方愿意接受任务。在此过程中，对方也可能遇到一些能力障碍。当对方同意接受任务后，你可以提出新的问题检查他们是否存在行为问题：“听上去你愿意这么做，不过你能顺利完成任务吗？有没有我们还没考虑到的方面？还是一切都已就绪，你能保证在周二早上9点完成任务？”

换句话说，如果你应对的是动机问题，结束时别忘了检查对方是否存在能力问题；反之，如果你应对的是能力问题，结束时别忘了检查对方是否具备行为动机。对于这两个方面，只需一个简单的问题即可了解对方的真实想法。

为寻找问题原因营造安全氛围

在结束关于能力问题的讨论时，我们来分析一个比较复杂的情况：你很想和对方一起寻找问题出现的根本原因，但是缺乏足够的行动权力，你该怎么办？

例如，你的老板答应过在销售高峰时刻帮你接待顾客，但是他每次

都食言，那么你真的打算激励你的老板，让他遵守自己做出的承诺吗？这件事应该怎样解决呢？有一点是确定无疑的，即你很想找到问题的根本原因是什么。是因为他不喜欢应对怒气冲冲的顾客吗？是因为他觉得这样做有损自己的身份吗？是因为他有更重要的任务吗？是因为他忘记如何做客服工作了吗？

你并不清楚到底是为什么，你唯一的目标是和老板进行讨论，从中寻找造成这种行为的因素，然后决定是该消除问题还是被迫面对无法改变的事实。也就是说，你必须鼓励你的老板进行交流，鼓励他和你一起寻找出现这种错误行为的原因。如果在这个问题上欠缺考虑，你的做法很可能得不偿失。

征求许可

我们在前面已经对此进行过说明。如果你不具备要求对方和你共同探讨问题原因的权力，必须首先征得对方的许可。如果你具备这种权力，不妨也征求对方的许可。例如，你可以这样说：“既然我们都觉得这是个问题，是不是能花几分钟时间谈谈该怎么解决？我会尽力简化问题，以免这种情况再次发生。你看怎么样？”

了解反馈

或许，在征求对方同意讨论问题原因时，最优雅的方式莫过于询问对方自己是否让问题变得更复杂了。你主动承担起部分责任时，会创建

很好的安全氛围，让对方勇于说出自己的问题。例如，你可以这样说：“我的目标是要解决问题，我很想知道的是，是不是我的一些做法最终导致你面对这样的问题？”

主动表现

在讨论问题原因时人们通常会感到失去安全感，因为他们担心这种讨论会让他们看起来很懦弱或是很自私。如果他们缺乏行动能力，这肯定是一件很糟糕的事；如果他们有能力但缺乏行为动机，情况就会变得更糟。有鉴于此，你必须改变对方的这种观点。在引导对方寻找问题原因的谈话过程中，你的任务是让对方明白这样一点，即你把他们当作有价值的人，只不过在兑现承诺方面遇到了一些问题。因此，你要解决的不是他们的性格或品质问题，只是在就事论事地解决他们眼前遇到的问题。

在探寻问题原因的过程中，确保对方相信你不会对他们发火的最好办法是“主动表现”，即确保自己在情绪轻松愉快、没有主观臆断的前提下对可能的原因主动做出猜测。这样可以有效地营造安全氛围，帮助对方坦诚相告，从而激发对话双方之间信息的自由交换。主动表现的前提是，你的猜测必须以某种方式让对方确信，承认你描述的问题肯定不会引起你的不快，只有这种程度的安全感才能让他们畅所欲言。因此，你的措辞、肢体语言和语气语调都会对对方产生重要影响。例如，你不妨想想下面这句话该怎么说：“这样对你来说是不是太难了？”

试试看，你可以用傲慢的语气说一说，然后用愤怒的语气说一说，体会分别是什么感觉。要想挑战表演天赋，你还可以试着用讽刺的语气说一说。最后，你应当尝试的是尊重对方的语气，把对方想象成你真心希望帮助的好友，看看这次的表达方式会有什么不同。

如果做得成功，主动表现可以立即让对方产生这样的感受，即你不会因为他们的坦诚相告而贬低或批评他们。简而言之，能否成功找到问题的根本原因，取决于你把交流对象视为和你一样正常的人，还是把他们看作十恶不赦的恶棍。只要你把对方看成正常的人，希望帮助他们解决问题，取得成功，大多数情况下都会很好地解决问题。

小结

简化问题

我们已经成功地描述了对方的表现差异，现在开始倾听对方的陈述，以便判断错误行为的出现到底是动机问题还是能力问题所致。在本章中，我们探讨的是影响力模型的能力部分。当对方缺乏行动能力时，我们的任务是帮助他们简化问题。

·在面对能力障碍时，你应当把不可能完成的任务变成可能，把令人讨厌的工作变得不那么讨厌。简而言之，当对方遇到能力障碍时，你必须学会简化问题。

·共同寻找根本原因。注意不要急于提出自己的解决方案，你应当鼓励对方参与对话，共同分析问题出现的根本原因，共同寻找问题的解决方案。你必须询问对方的观点，牢记这样一个重要的问题：“你觉得怎样才能解决这个问题？”

·当对方无法确定所有的问题原因时，你必须和对方共同寻找潜在的影响力因素，其中包括个人、社会和结构三个方面。牢记影响力模型。必要的时候，你可以提出自己的看法，告诉对方可能有哪些潜在的障碍，以此推动共同探索过程。

·找到问题原因，解决能力障碍之后，别忘了“双管齐下”。帮助对方获得行为能力之后，你必须检查他们是否具备完成任务所需的动机。换句话说，知道他们能够完成任务并不代表他们愿意完成任务。

下一步

下面我们要面对新的问题了。如果在关键冲突对话中出现新的问题怎么办？是该积极面对还是视而不见？怎样才能做到既专注又灵活地应对新问题？

第6章　灵活关注：如何应付对方的转移话题、愤怒咆哮和沉默对抗

我是一个坚守不变原则的人，我的第一条原则就是随时保持灵活应变。

——参议员埃弗里特·德克森

到这里，我们已经介绍了如何应对关键冲突。应对关键冲突需要掌握一些重要原则和技巧，而不是采用一成不变的方式应对所有问题。换句话说，你必须利用这些原则和技巧，针对具体情况灵活应用，在展开对话的过程中设计出有效的解决方案。

要实现这种创造力，你必须表现出高度的灵活性。在描述完表现差异之后，我们必须分析其中潜在的原因。人们无法实现承诺是动机问题还是能力问题所致呢？如果无法找到真正的原因，我们就会盲目指责对方，利用错误的主观臆断来考虑问题。例如，我们会恼怒地批评对方："这么重要的会议，你竟然迟到了整整半个小时！怎么？去参加你妈妈的葬礼了？"

瞧，这可多尴尬！

这还不是最糟的。实际上，我们不但要毫无准备地应付已经出现的

问题，而且还必须灵活面对随时可能出现的新变故。正当我们和对方讨论问题A时，或许不知道突然会从哪里蹦出一个问题B，让人感到疲于应付。

例如，你正在和同事讨论如何有效完成工作责任的问题，对方莫名其妙地勃然大怒；你正在和女儿谈偷懒不肯练琴的问题，对方却开始对你撒谎；你正在和员工讨论没有按时完成工作的问题，对方开始振振有词地反驳；你正在和失业在家的丈夫讨论找工作的问题，对方却向你大倒苦水；你正在询问沉默的会计为什么月报表还没做好，对方突然变得歇斯底里起来。显然，这些情况都为你带来了新的突发性问题。

我们必须表现出专注和灵活的态度

当新问题出现时，我们必须学会专注，不要轻易转移目标。我们不能让一点点风吹草动影响自己的视线。同样，我们也必须学会灵活，能够在必要的时候及时跳出当前问题，解决新出现的问题。

在应对关键冲突中，当全新的重要问题出现时，我们必须马上做出决定。我们应当暂时放下老问题（别忘了记录你的处理进度，以便回头继续解决）去面对新情况？还是应当对新的情况视若无睹，继续进行未完成的老问题？在进行决策时，我们会回到第1章讲过的内容，即哪些才是真正重要的对话。下面我们要说明的观点是，关键冲突有时会在你

面前发生转换。

关于这个问题，要确定它是否是你的当务之急其实很容易。如果新出现的突发问题比老问题更加严重、紧迫，令对方情绪更加激动，或是对对方的影响更加重要，那你就必须马上加以处理了。显然，你不能让更重要的新状况受制于正在处理的老问题。

例如，你肯定不能忽视女儿撒谎这个新出现的大问题。和没有完成弹琴任务相比，撒谎显然是更严重、更恶劣的问题。同样，你无法忍受员工挑战上级权威的做法，如果你不马上加以处理，你的威信就会受到破坏。你也不可能对对方的无故发飙视若无睹，装作什么事都没有发生，这样只会让情况变得越来越糟。

当然，如果你决定转而解决刚出现的新问题，幸运的是我们在前面讲过的各种技巧在这里全都适用。当然，要解决新问题，你必须非常专注才行，不要转移目标或是漫无目的地从一个话题跳到另一个话题。在转移问题关注点时，你必须非常小心。简而言之，当新的突发问题出现时，你应当做到以下几点。

·要灵活

·注意到新问题。

·选择正确的问题，是老问题、新问题，还是两者兼顾。

·解决新问题，然后回到老问题。

·要专注

·一次只解决一个问题。

·有意识地选择处理新问题，不要等到无可奈何时被动解决问题。

四种突发问题及其解决方式

为了解如何解决这些问题，我们先来看看新问题的四种分类：缺乏安全感问题、缺乏信任感问题、情况完全不同的问题、情绪失控问题。每一类问题都需要你具备一些基本的应对技巧，但在处理时又各不相同，需要在不同的方面加以侧重。

当人们感到不够安全时

这是最常见的突发问题，我们在前面也进行过讨论。你们正在探讨违反承诺的行为问题，对方突然感到害怕，开始退缩或是表现出强烈的自我防御，这些反应都会让坦率的交流陷入停顿。恐惧感及其造成的沉默或暴力应对，都会带来突发问题。

如果你不愿跳出老问题的讨论，不愿重新建立安全氛围，恐怕你永远也无法解决正在处理的问题。于是，你开始行动，暂停刚才的话题，

营造安全感，然后再回到刚才的话题。在这个案例中，你根本不用改变话题，因此也不用宣布准备这样做。你只要解决真正的问题即可，这个问题显然不是话题本身，而是对方因为讨论这个话题而产生顾虑这个事实。

为了重建安全氛围，你应当指出双方的共同目的，向对方保证你关注他们的顾虑。你应当使用对比法澄清对方的误解，如果必要还应当向对方道歉。总之，你必须恢复谈话的安全氛围，如果不这样做，就永远无法解决先前处理的问题。

例如，你正在和同事讨论对方没有帮你完成无聊任务的问题。她本来答应要帮你，但临时接了一个电话，然后就消失得无影无踪，直到你完成所有工作才回来。你说明了问题，试探性地讲出自己的看法。你想知道的是，她是不是故意离开，得知你完成工作才回来。没想到，这番话刺激了对方，她气呼呼地转过头去，用受伤的语调说：“你是想说我不是你的朋友吗？想说我在利用你吗？你就是这样看我的吗？”

你马上做出反应，首先提出共同目标：“我只是想找到一种方式，确保我们能一起完成不愿干的工作。我知道这种活儿你我都不喜欢。”然后，你利用对比法消除误会：“我没说你不是我的朋友，你当然是我的朋友。我只是想谈谈工作这件事而已。”接下来，你向对方道歉：“如果我的话让你感觉受到了伤害，我十分抱歉。我根本没有指责你的意思，只是想知道你怎么在我急需帮助的时候临时离开了。”

当人们违背你的信任时

这种情况大概是最危险的新问题，是个人责任的第一杀手，也是大多数人无法安然面对关键冲突的主要原因。比如说，你正在问一个下属为什么答应参加电脑培训却无故缺席，他解释说本来是应该参加的，不过“遇到点儿情况”。

由于搞不清楚对方存在动机问题还是能力问题，你问对方到底是什么事情让他没有信守承诺。你在想，除非天上掉下流星把他的工位砸没了，否则绝不对他表示半点同情。你知道这家伙不喜欢电脑培训，但是工作中又必须用到这种技能，于是你不惜麻烦团队中的每一个人，专门腾出时间让他去学习。可现在，他居然用一句“遇到点儿情况”来应付你。

“负责管理薪酬的奥马尔需要找人替他到总部跑个腿，今天就我一个人是开车来的，其他人都是坐地铁来的，所以……”

“为奥马尔跑腿难道比参加培训还重要吗？”你问道。

“那当然！他可是管工资的。”

“好吧，工资是挺重要。可……”

在这段对话中，问题在于你的话题重心发生了转移，从培训任务变

成了工资问题。实际上，工资问题并不重要，至少目前还不是最重要的。你们应当讨论的是关于信任的问题。对方答应你要做某事但又单方面反悔了，这是一种严重的违背信任的做法，是对你们之间关系的一种侮辱。为了掩饰这种违反承诺的行为，对方把你的注意力吸引到问题内容上（即工资还是培训这个表象），而不是和你讨论关系问题。

这个问题严重吗？可以说，在企业中无论哪个问题（包括工资）都没有纠正不负责任这件事更为重要。这位员工没有实现自己的承诺，结果却什么都没有发生。实际上，是你的错误处理方式造成这样的结果，即在讨论中忽略了真正的问题——违反承诺的错误行为。

“遇到点儿情况”

毫无疑问，如果企业忙于面对各种“情况”而不去解决违反承诺这个最根本的问题，它们是很难获得长久的发展的。反过来说，像这样无法解决关键问题的企业，对工作者来说也有如梦魇。管理者随心所欲地分配任务，然后寄希望于对方有可能会完成工作，还有什么做法比这一幕更加离谱，更加摧毁信任感呢？或许，你喜欢这种方式，不愿老板每时每刻都盯着你工作，希望能获得更大的自由，但是另一方面又讨厌别人表现得目无纪律，难以预料工作结果。在此，我们只能祝愿那些忙于应对细枝末节的企业好自为之了。

与此类似，当家庭成员之间任由对方违反承诺，忽视由此产生的后

果时，他们必然也会承受巨大的痛苦和折磨。在教育子女方面，无约束式责任是青少年犯罪和缺乏安全感的重要原因。如果任由家庭成员随意选择想要承担的责任，生活就会变成自选餐厅，谁都可以对责任问题挑三拣四，这样只会把人们折磨疯。

灵活和专注的交叉点

当然，我们也必须面对现实，各种琐事的确会不断涌现。在当今喧嚣复杂的环境中，变化是无时无处不在的。当新的信息大量出现时，如果你无法进行中途修正，你的企业将会必死无疑。因此，你必须既坚定又灵活，能够做到直而不僵，弯而不折。

怎样才能做到既专注又灵活呢？其实很简单，在所有涉及个人责任的场合中，你只需牢记这样一句话即可：“如果有任何新情况发生，记住要在第一时间通知我。”

这句话很好地反映了灵活和专注的结合。它虽然并不长，但完美地把两种看似矛盾的因素统一到了一起，即观察责任的两个相反角度。当然，你可以根据具体情况，在不改变意思的基础上对这句话进行适当的修改。例如，“我希望你能遵守承诺，不要单方面违背；希望你能专注于工作本身，坚持完成任务。当然，与此同时我也注意到环境是不断变化的，新的情况会不断出现，其中有很多障碍会影响你做出的工作承诺。如果有这种情况发生，尽可能在第一时间通知我，这样可以避免重

大意外，有利于我们一起寻找问题解决方案。”

有些时候，新出现的情况会影响对方的行为动机。例如，你的儿子正在去学校的路上，准备参加放学后的代数课补考，途中被他的叔叔拦了下来，要带他一起去看电影。这位叔叔离婚后一直孑然一身，你的儿子觉得应该陪他一起去看电影，于是打算临时改变计划。但是，他必须先和你讨论才能决定。你们要讨论的问题是，孩子的叔叔真正需要的是家人的情感支持还是你儿子的成绩提高。或者，你们也有可能想到一举两得的办法。

还有些时候，新出现的情况会影响对方的行为能力。例如，办公室的空调系统出了故障，生产部经理觉得应该让大家早点回家，虽然她已经答应过要按时完成任务。这个解决方案或许是正确的，但她应当先和主要的利益相关方（本案例中即她的老板）讨论，看看这样做到底是否合适。或许，基于对项目交付时间以及延误成本的考虑，让员工继续加班，同时请人马上修好空调才是更有利于公司的决定。只要牢记“出现情况时第一时间通知我”这条原则，我们就能灵活应对随时发生的问题，迅速和当事人进行沟通。在现代科技的协助下，随时随地和对方展开对话可以让我们马上实现这一目标。有了电子邮件、语音邮件和手机等工具，再麻烦的情况也可以在转瞬间沟通清楚。换个更形象的说法，如今在美国的你要了解远在地球另一端的中国的情况，只需在网上点几下鼠标即可，不知比马可波罗要快出多少倍。

关键冲突的基础

我们回头再看看刚才的案例，就是那个没去参加电脑培训，对老板说“遇到点儿情况”的员工。我们该怎样面对这样的员工呢？毫无疑问，我们应对违反承诺行为的方式，取决于我们自己对责任持有怎样的看法。如果在我们的企业中，工作责任只不过是粗略的指导，很可能带来意外结果或经常朝令夕改，那我们肯定会尝到自己酿下的苦果。对此，我们又能多说什么呢？实际上，绝大多数企业（同样也包括家庭）都会遭遇这样的经历：

结果=毫无结果+完美的借口

在缺乏责任感的企业中，人们的观点往往错得离谱，认为只要能编出好借口就会取得成功。在这种思维方式的影响下，只要有看似合理的借口，即使失败也是成功。当然，说起这样的借口我们都不陌生——“遇到点儿情况”，这句话简直成了应付一切问题的万金油。有了它，我们就可以心安理得地逃避责任，我们的朋友、家人和同事都会为此对我们网开一面，不再追究。

但是只有你最清楚。你知道关键冲突对话解决的正是违反承诺的问题，如果你不信守承诺，其他的事情就更不重要了。你还知道事情总是千变万化的，如果出现变化，必须尽快和对方讨论才行。

因此，在和你的团队进行第一次合作之前，你应当详细说明这个问

题的重要性，道出这句至关重要的话：“如果有情况出现，记住要在第一时间通知我。”

这句话可以在充满未知因素的工作中为我们带来相对的可预见性，它高度强调了灵活性和可预见性相互结合的重要意义，这两点正是组成信任感的坚实基础。回到刚才的案例中，面对那位未能参加电脑培训的员工，你应当在结束讨论时重申自己的立场。你可以这样对他说：“对了，如果有什么情况发生，记得要马上通知我。”这样，对方就没办法再找借口了。

对于财务部一个电话，马上忘掉自己的承诺转而去做其他事情的员工，你该怎么面对呢？在这种情况下，正确的关键冲突对话是什么？问题的核心并不在于他没有参加培训课程（这个只是问题之一，并非根本问题），而是在于他知道这种行为会改变原来的计划，但还是这样去做了。他的错误不但在于擅自做主，而且在于目无领导，没有及时向你通报情况。换句话说，他把你彻底晾到了一边，自己拿主意了。这显然是一个信任问题。

因此，如果你跟对方讨论的是培训问题而不是信任问题，这种做法根本不会解决根本问题，最终你只会失望地结束谈话，对对方的信任度大大降低。可是，此时的你甚至都没有意识到，你们讨论的完全就是错误的问题。当然，如果你们讨论的是违背信任的问题，这种错误行为的结果一定非常严重，你并不清楚对方是否从此会遵守自己的承诺。也就

是说，对方行为的可预见性会大大降低。你当然可以密切监督对方的表现，可以更频繁地做后期跟踪。但你肯定不想这样做，对方也肯定不喜欢你这样做。这就是你要面对的新问题，以及随之而来的后果。

建立信任基础

要想为关键冲突对话建立牢固的信任基础，你应当学会紧抓核心问题，为对方设定明确的期望，同时学会灵活应对问题。讨论结束时要补充一句：“如果有情况出现，记得要在第一时间通知我。”如果你面对的是喜欢用“遇到点儿情况”来逃避责任的人，你必须视其为新的违背信任感的突发问题。这种问题必须立即解决，不能有任何拖延。

突发性新问题

我们再来看另一种突发问题。你们正在讨论违反承诺的行为问题，对方不但一堆借口，甚至犯下了比先前更严重的错误。

例如，你是团队中唯一的女性成员，有位同事总是想方设法逃避大家都不愿意做的工作，为此你正和他进行讨论。你们答应过对方，所有工作要一起分担。整个小组有四个人，他在困难任务上付出的工作时间只有10%左右，而别人都在累死累活地拼命干。

根据你得出的结论，你决定和他讨论这种故意偷懒的行为。你首先

陈述观察到的事实，然后试探性地告诉对方你和其他同事得出的结论。整个过程还挺顺利，这时对方回答道：“谢谢你提出这个问题，我知道，女人不希望我这样的男人超越她们。实际上，我挺喜欢强势的女人。”

你继续和对方讨论解决问题的办法，希望能说服对方承担起应负的工作责任。这时，他又来了一句：“强势的女人挺合我的胃口。”

说完，他俯身朝你靠过来，还抛来一个充满挑逗的眼神。你觉得很不自在，对于“胃口”这个词的衍生义更是无比反感。于是，你将错就错地告诉对方自己没有半点儿“胃口”，希望能用这种幽默的方式化解尴尬。

没想到对方却开始得寸进尺：“哦？你的‘胃口’是指食欲还是……”

面对这种胡搅蛮缠，你决定暂时放下关于工作问题的讨论，解决当前出现的新状况。对方的举止非常不当，让你感到十分厌恶。实际上，这种行为已经有些性骚扰的感觉了。这就是你要讨论的问题，具体的行为包括性暗示、俯身靠近和抛媚眼等。

为了解决这个棘手问题，你应当明确地转变话题。转变话题没有关系，要注意的是你必须说明你准备做什么。另外，别忘了记录刚才的问题讨论到了什么地步，这样可以便于回头继续讨论。如果不这样做，你很可能误入歧途，有时甚至会完全忘记之前的话题。

“呃……我觉得咱们应该谈谈刚才发生的事。”

这句话表明，你开始转变话题了。接下来你必须充分利用所学的各种技巧，选择你要讨论的正确问题，控制自己的愤怒情绪，千万不要喊出“去死吧”之类的话。现在的情况是，对方觉得这种调情是一个很聪明的做法，可以让你方寸大乱。你必须客观冷静地分析问题，不要冲动和感情用事，描述对方的具体行为，把关于内容的对话升级为关于人际关系的对话（即其无礼行为对你们的关系造成的损害）。

“你刚才提到了哪种女人合你的‘胃口’，还俯身靠近我，让我感到很不自在。你的眼睛盯着我的身体直看，我想知道这到底是怎么回事？”

这一招非常奏效，长期以来对方总是用这种方式逃避问题，从来没有人敢当面提起过，没想到让你直接给戳穿了。这位同事马上忙不迭地道歉，表示这种行为不会再出现。

在结束关于这起突发事件的讨论时，你又补充了一句，让对方做出明确承诺：“就是说，以后你肯定不会再这样，而是以工作关系面对我，是吗？”

对方马上点头称是。

瞧，这个问题很轻松地就化解掉了。既不用分析结果，也不用讨论潜在的能力障碍。对方道歉道：“对不起，我太没教养了，在社交方面

是个白痴。”于是，你的目的便达到了。

现在，你还要面对一个问题：是否回到先前讨论的问题？毕竟，刚才的问题只讨论了一半，还没有解决，对此你必须马上做出决定。有时候，在刚刚处理完一个棘手情况之后，你会决定另选一个时机讨论先前没有解决的问题，因为一次性讨论两个不同的问题会让对方产生很多压力。此外，在本案例中，对方此时肯定迫不及待地想要离开，以便为自己挽留一些脸面，又怎么会有心情和你继续讨论工作问题呢？因此，我们认为，如果突发问题得到解决之后你和对方之间仍有足够的安全氛围，那就继续讨论先前未完成的话题。

在应对关键冲突中，这些步骤可以用来解决任何新出现的突发问题。跳出老问题，宣布改变话题，面对新问题，找到令人满意的解决方案，然后决定是否回到老问题继续讨论。

例如，你在和7岁的女儿讨论没有练琴的问题。她答应了要练琴但并没有做到，反而撒谎说已经练过琴了。实际上，在她说的那个时间，你就坐在钢琴旁边叠衣服，因此知道她在撒谎。你说出实情之后，向她反问道：“既然你当时不在，你是怎么练琴的？”由于谎言败露，女儿哭了起来。现在，你要面对的是全新的问题了。

“我没练琴是因为不喜欢每天下午4点弹琴，4点钟是和朋友们玩的时候，我想和他们一起玩儿。”女儿回答道。

现在你知道她为什么没练琴了，不过这个问题已经不是你想讨论的核心了。女儿当面撒谎，这才是大问题，是一个涉及你们之间关系的问题。当然，她想讨论的是练琴时间不对的问题（内容问题），因为这样可以解决她的问题。而且，抓住这点不放可以转移你的目标，从而忽略更重要的撒谎问题。因此，在交谈中你必须确保自己面对的是正确的问题。

“我想和你谈谈刚才的事。”

“什么事？”

“我问你有没有练琴时，你说练过了，可是你并没有练。”

“那是因为每个人都在巷子里玩球，我也想和他们一起玩儿。”

“我想谈的不是练琴时间的问题，这个我们回头再谈（暂停老话题）。我想说的是你对我撒谎的问题（提出新话题）。”

然后，你和女儿谈起了撒谎的问题。她表示以后不会再这样做，但你担心她并不完全明白撒谎这件事的严重后果，于是决定进一步解释，说明不遵守承诺会造成哪些问题。你把这次交谈作为很好的学习机会，向女儿解释了撒谎的自然结果。问题真正得到解决之后，女儿向你道歉。然后，她想和你讨论关于练琴时间的问题，你决定一小时之后再解决这个问题。

跳出老问题，宣布改变话题，面对新问题，找到令人满意的解决方案，然后决定是否回到老问题继续讨论，这就是应对突发性新问题的具体步骤。当然，这些步骤只能用于发现和决定应对新问题。诚然，在面对棘手老问题的过程中还必须腾出精力对付新问题，这种情况肯定让人感到头疼。但人们的互动过程就是这样的，新的问题随时都会突然发生，因此你必须学会面对这种现实。

有时候，在短短几分钟内，你会经历三种不同的突发问题，并且必须从中选择一个加以解决。例如，你正在和失业在家不愿花时间找工作的丈夫交谈。你累死累活地工作，一个人挣钱两个人花，可他却优哉游哉地在家里待着上网。对于失业问题，你的观点一向是必须不停努力，直到找到新的工作为止。为此，你决定和对方展开关键责任对话。

对于你的问题，丈夫的回答是这并不是他的错，而是经济不景气造成的。然后，他开始玩心理游戏，说自己心情如何不好，工作都被外包员工抢去了，你应当对他多表示同情。

你的丈夫第一次被解雇时也是不努力找工作，为此你们一起制订了一个计划帮助他寻找新的工作机会，计划包括每天花八个小时找工作，发简历，填表格等。但是，他并没有做到，这就是你想和对方讨论的问题。与此相反，你的丈夫想讨论的是其他问题，而不是违反承诺的问题。现在，你又要老调重弹，和他讨论找工作的事情，这也正是你观察到的表现差异。但是，对方却抱怨你唠叨，让你别烦他。

现在，你将要解决几个不同的问题，我们可以用第1章的CPR模型从中选出正确的问题。第一，你要讨论内容问题。他是否想找工作，这是最初出现的问题，也是你非常关注的问题。正因为这个问题对你来说非常重要，因此你不会轻易转移目标。第二，你要讨论模式问题。这已经是你第三次和丈夫讨论相同的问题了。第三，你要讨论关系问题。你的丈夫希望获得同情而不是和你讨论违反承诺的问题，这种做法是在利用你的情绪。他在试图转移你的视线，这让人感到很虚伪。此外，他还指责你唠叨，企图通过这种方式逃避问题，让你觉得很粗鲁。

为帮助你利用CPR模型找出需要面对的正确问题，你可以利用第1章中我们提到的问题——我的真正目标是什么？这个问题可以帮助你做出正确的选择。

突发性情绪波动

下面，我们来看最后一种突发性问题——情绪失控。在讨论问题的过程中，对方一直保持沉默或是暴力应对，然后情绪开始变得失控。这样的人不但表达观点的方式过于极端，而且很容易陷入愤怒狂暴状态。这时你该怎么办？除非对方冷静下来，否则你根本没办法用正常的方式营造安全氛围。我们来看一个例子。

歇斯底里的员工

你是一家小公司的经理，公司主要经营从中东进口各种园艺器具的业务。卡尔是公司的会计，是个人高马大、暴脾气的家伙。这一天，你发现昨天要求他完成的月报没有完成。于是，你来到卡尔的办公室，想和对方谈谈这个问题。

为了尽可能缓和语气，你是这样描述问题的：“卡尔，今天早上我没看到那份月报，是不是你的工作遇到了什么问题？”卡尔的解释是以为这份报表并不重要，另外，他还表示不喜欢做此类工作。面对这种反应，你并没有摆出官架子威逼对方，而是解释了这样做可能造成的不利后果。卡尔说马上会去做，这件事没什么大不了。

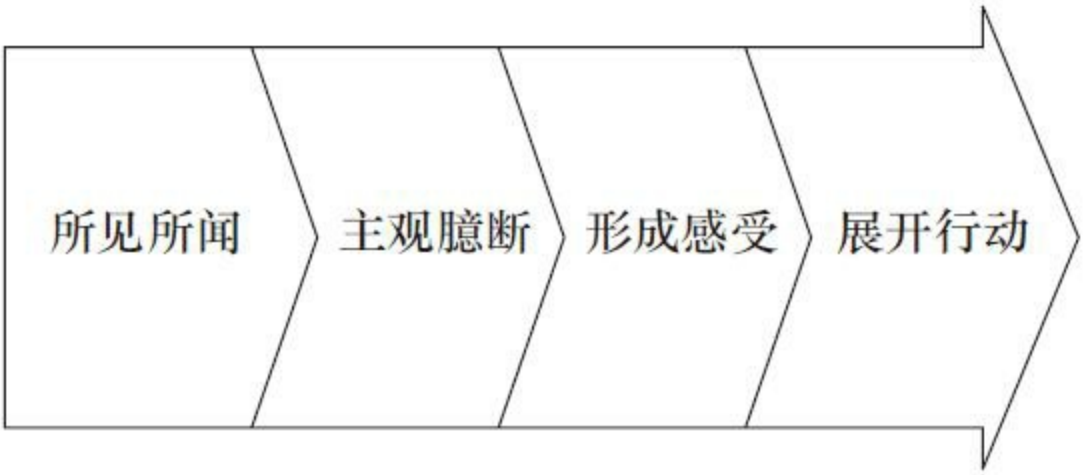
你当然希望整个过程是这样的，你的表现非常专业，付出的努力也得到了回报。但是，有时候情况的发展并不像你一厢情愿的想象，而是会出现例外。例如，尽管你详细描述了问题，但遗憾的是卡尔并没有读过本书。虽然你的表现一如既往地专业，但对方可能勃然大怒，回敬道：“我可是公司最好的员工，误了一次事你就这么针对我，少烦我！”

然后，他抓起一把小铲子（作为销售样品的园艺器具），愤怒地朝文件柜砸去。这时，你该怎么办呢？

正确理解愤怒情绪

要应对高度情绪化的人（包括愤怒、受挫、恐惧、悲痛等），我们必须了解各种感受是如何形成的。为此，我们有必要回顾前面提过的人

类行为模式。



从这个模型中我们可以看出，情绪并不是无端出现的，它是我们自己营造的。某人违反了承诺，我们看在眼中，然后在大脑中编织一个情节，这个情节会导致我们产生相应的情绪。

要想形成强烈的情绪，我们必须编织一个带有强烈价值观的情节。例如，某个同事故意让你失望，那她就是不尊重你。你的老板让你反复检查工作，那是因为他不信任你。同事乔丹得到晋升，那是因为选拔制度不公平。你的女儿开车太快，那是因为她不在乎你的安全。这些全都是非常重要的价值观，因此你会感到非常恼火。毫无疑问，遇到这种情况时你的肾上腺又开始活跃了，在强烈情绪的蒙蔽下，你开始失去理智。

换句话说，当有人践踏我们最重视的价值观时，我们马上会变得非

常愤怒。

要想解决这种情绪问题，你必须从主观臆断这个部分下手。你应当找到一种新的情节构思方式，产生不同的感受，做出不同的行为。但是，对于别人的情绪失控，你又该如何面对呢？你会怎样影响对方的主观臆断呢？

以卡尔为例，你不过问了一个很简单的问题，对方却狂怒不已。他可是公司里最冷静的员工，这样做显然有特别的原因，不会像表面看起来那么简单。尽管你用非常专业的方式描述问题，和对方展开讨论，但他的表现却与你的期望大相径庭。他提高嗓门，让你少烦他，还抓起铲子砸向文件柜。虽然你并不完全清楚该怎么做，但这个举动肯定不是什么好兆头。

实际上，你还是有一些可以努力的方向的。首先，卡尔并没有回答你一开始提出的问题，你是在他自我争论的过程中加入进来的。其次，卡尔的状态不对，没有处于冷静理性讨论问题的状态中。他已经被肾上腺素所影响。最后，要想淡化对方的愤怒感，你必须了解卡尔大脑中构思的情节。臆造这种情节的人是他不是你。

应对愤怒情绪

第一步，确保个人安全

幸运的是，卡尔的表现还算文明，没有像原始人一样对你痛下杀手。他抑制住了千万年来延续下来的攻击性遗传基因。不过，他也的确动粗了，用一把铲子砸向了无辜的文件柜。你觉得卡尔只是在作秀，并不是真的失去了控制。你并不觉得自己已经陷入危险。

其实，这一点正是需要你探查清楚的问题。当人们愤怒时，他们很有可能表现出暴力行为。情绪上的愤怒已经是越轨之举，谁知道他们会不会变本加厉呢？幸运的是，大部分老板都不会在工作中遭遇如此危险的情况，或者说至少不会遭遇来自员工的此类威胁。大部分情况下，人们陷入沉默的可能性要远远大于出现暴力行为。他们会向家人发牢骚，会私下蔑视你，会冷嘲热讽，但不会歇斯底里地发作。

尽管如此，还是有一些例外情况的。因此，你必须判断交谈氛围有多危险。如果忽略了这一点，对于一个手拿拆信刀追着你乱跑的疯子来说，你有再高超的聆听技巧、再出色的愤怒缓解手段也无济于事。

注意，千万别逞英雄。如果你觉得自己身陷危机，最好马上转身离开。你要做的是三十六计走为上计，而不是跟对方叫板。离开之后，呼叫相关人员来处理局面。在大多数企业中，这类情况通常由保安部或人力资源部出面解决。你应该让你的老板了解事情的来龙去脉，千万不要把自己陷于危险境地。

第二步，驱散愤怒情绪

如果你面对的情况并不危险，你应当直接讨论对方的情绪问题，而不是先前关注的话题。如果对方在讨论问题时服用了某种刺激性药物，你肯定不会在对方神志模糊的情况下讨论什么工作问题，要先解决对方的药物问题。如果你认为能和这样的人进行理智的讨论，那可真是滑天下之大稽。

和兴奋剂一样，愤怒也能让人产生类似的夸张和异常的行为反应。当然，这种药物是可以合法获得的，它们会让你的身体出现强烈反应，却无法进行理智的交谈。因此，除非先解决对方的情绪问题，否则你是不可能和他们讨论任何实际问题的。因为他们根本不愿意听你说话，也不会清晰冷静地表达自己的看法，这一切只有在药效消失之后才会改变。在此之前，你的任何观点对他们都不起作用，你的任何建议都会被视为侵犯行为。因此，你必须抑制和对方讨论问题的冲突，当务之急是要驱散这种极端的负面情绪。

那么，你该怎么做呢？怎样才能浇灭对方心中由于主观臆断而燃起的熊熊怒火呢？

常见的错误做法　要面对面地应对愤怒情绪是非常困难的，几乎没人能做到。我们来看看应对愤怒情绪常见的错误做法。

（1）不要意气用事。除了个人的自然倾向不同等因素之外，我们大多数人面对愤怒时的反应都差不多，都会“上钩”，表现出和对方相同

的愤怒感，让自己成为和对方一样的怪物。有人也许会问，这样做有什么不对吗，难道还能期望我们有别的反应不成？当对方感到他们的核心价值受到践踏时，他们会非常愤怒，当着我们的面发作。但这种做法反过来又违反了我们的核心价值，导致我们和对方一样怒火中烧。

（2）不要轻视对方。当对方发火时，很难想象会有人以漠不关心和幸灾乐祸的态度应对，但这种情况的确存在。

一位员工怒气冲冲地说："有没有搞错！财务部又把我的工资算错了，这已经是第三次了！"

上司回了一句："很奇怪吗？当年我做你的工作时，要穿过六个街区去领工资。有一次连着两个月都没拿到一分钱，而且还是在圣诞节之前！你这点儿小事算啥！"

当对方感到愤怒时，他们首先希望的是找人说理，然后解决问题，而不是听你抱怨。他们并不想知道你经历过哪些更加令人气愤的状况。

（3）不要摆谱。当对方表现出愤怒情绪时，自命不凡并不会帮助你解决问题。例如，一位下属大步走进你的办公室，气恼地说："刚才在会上是怎么回事？拉里居然当着那么多人的面羞辱我！"

你不慌不忙地答道："嘿，嘿，别耍孩子脾气。要想跟我好好谈，那就表现得成熟点儿！"或是这样对他说："我看你现在有点失控了，这

儿有两美元，去门口买杯咖啡消消气，等气顺了回来再说。”

让对方冷静或是表现成熟，这种做法只会火上浇油，让他们感到更加愤怒。他们本来已经为价值观被践踏感到气愤，你自命不凡的评论只会让他们感到更加耻辱，因为你的口气听起来就像是在可怜对方，让他们感觉你比他们更优越。更糟的是，你表现得像是他们的知己，在为他们提供实用建议，而对方必须要领情一样。

第三步，了解对方的行为模式

为了解如何正确应对对方的强烈情绪，我们必须重新检视自己的行为模式。

努力了解更多内情　当对方变得高度情绪化时，我们只会看到他们的行为模式带来的结果。实际上，我们所能看到的只是对方的行为或行动。至于其行为模式中的其他环节，如感受、主观臆断和个人观察等，都是局限于对方内心的，是我们无法观察到的。

追本溯源

正因为我们看不到对方思维意识中的各种细节，因此探索他们的真实想法和感受对我们来说非常重要。当然，要做到这一点必须具备一定的技巧。我们已经看到了对方的行为，现在必须沿着他们的行为模式顺藤摸瓜，找到引发这种行为的根本原因。换句话说，我们必须透过情绪

失控这个表象，理解对方的感受、对方虚构的情节，直至搞清楚对方最初观察到的现象。只有在这个过程中，我们才能找到他们情绪失控的原因以及问题的解决方法。

利用四种技巧强化倾听能力　接下来，我们必须想办法了解对方为什么会变得情绪化。与此同时，我们还必须让对方清楚我们了解问题的真正原因。对此，我们有四种有效的技巧。这些技巧可以帮助我们回顾事实，强化我们“顺藤摸瓜”解决问题的能力。

利用这些技巧的好处在于，它们能让我们诱导对话进行，寻找差异点，解释对方看法以及先发制人，最终让对方顺利开口，维持对话的继续进行。

诱导对话进行　有时候，对方在表达强烈情绪时会一言不发。从表情上你能看出他们非常受挫、非常烦躁或非常愤怒，但他们就是不肯说明问题。例如，你的儿子刚从学校回来，砰的一声把门撞开，狠狠地把书包摔到餐桌上，满脸气恼的神情，但是一句话也不说。你开始试探性地问道：“怎么啦这是？”

他回答得很干脆：“没事！”

你想和他聊聊，继续道：“一看就不对劲，跟我说说吧。”

“不想说。”

或许，他是真的不想说。或许，他想说但缺乏勇气，需要一点儿鼓励。他想知道你是否关心这件事，如果关心的话肯定会追问下去。无论是哪种情况，它们表现出的信号都是一样的——“我不想谈（这件事）”。

你坚持不懈地问道：“我真的很想知道，我保证只听不说，有时候有人倾诉也会解决问题的。”

“嗯……那好吧，今天早上上自然课前……”

寻找差异点　和高度情绪化的人进行沟通时，或许光听不说还不够，你还需要更有效的激励手段——寻找差异点。

比方说，汤姆是你的一位下属，今天开会时阴沉着脸一言不发，看上去非常泄气。平日里的汤姆并不是这样，不但总是心情愉快，而且到哪里都是个话匣子。会议结束时，会议室里只剩下你们两个人，你不失时机地问道：“汤姆，你没事吧？”

谁都能看出，汤姆有些懊恼，还有点儿神情尴尬。过去一年中，他的体重增加了30磅[1]，大家都开始叫他“肥仔”。今天开会的时候，你一上来就夸“肥仔”最近工作表现不错。没想到的是，这番无心之语伤害了汤姆的感受。但是，当你问起他时，他却不好意思把问题挑明。再怎么说，你是公司老板，因为这种事和老板生气说出来挺丢人。所以，他的回答是：“呃……那个……我……咳咳……没事。”

可是，嘴上说的是一套，你看得出他的语调和体态并不像没事的样子，完全是在掩饰内心。为了鼓励他道出实情，你决定寻找对方的差异表现，即指出汤姆的话语和神情之间的不同之处。

“是吗？可是我怎么觉得不像没事啊？你嘴上说没事，但看起来怎么说呢，好像有点儿闷闷不乐，有点儿情绪低落啊。你真的没事吗？”

显然，你这样做的目的是要为汤姆开口铺垫安全氛围。通过寻找差异点，你可以暗示对方你很关心对方的感受，觉察到了对方言行不一的状况。毫无疑问，你是在鼓励对方坦率说出内心的想法，而不是在强迫他们回答问题。

解释对方看法　有时候，在你毫无防备的情况下，对方会突然对你发作。例如，某个员工气呼呼地走进你的办公室，一股脑地把问题的前因后果倒了出来：“气死我了，你怎么能这么折腾人啊！昨天我又接到你要求检查工作的通知，你有必要时时刻刻都监督我吗？我又不是三岁小孩需要人看着做事！”

这番话道出了她的感受（气愤）、她的看法（你不信任我，处处控制我，违反了我的核心价值）以及形成感受的事实基础（你这次发出的通知或是过去经常通知她检查工作进度的事实）。

既然对方提供了这么多信息，你最好确认一下他们的观点，看看自己有没有理解错误，这就是解释对方看法的技巧。你要做的是用自己的

表达说明对方刚刚陈述的指责，注意千万不要重复对方的话。重复对方的话不但让人十分恼火，而且听起来很不真诚。其实，你只需努力推测对方想要表达的真正问题即可。

“你生气是因为觉得我刁难你，是吗？觉得我吹毛求疵，不停给你发通知，是这样吗？”

解释对方看法有两个重要作用：第一，它表明你认真倾听了对方的话，并对他们提出的问题表示关注，这一点足以让对方恢复冷静，重新进入理性的问题讨论；第二，它能帮助你分析希望实现的真正目标是什么。

对方回答道：“不，我说的不是通知这件事本身，而是你给我的通知比给别人的多得多，这让我受不了。你是不是觉得我是这里能力最差的员工啊？”

瞧，这下你终于知道要面对的问题是什么了，原来她是觉得不公平，觉得你对她不够尊重（不同的核心价值观）。

“你是不是觉得我给你发的通知比别人多，因此认为我对你不够尊重？”

“没错，昨天你跟凯恩谈完之后直接让他走了，也没交代要检查工作，可是对我就……”

先发制人　有时候，你必须鼓励对方开诚布公地进行交流。因为对方往往认为坦率说出内心的想法是个很糟糕的举动，这样做很有可能让他们陷入麻烦。

如果你对话也诱导了，差异点也寻找了，可对方还是非常情绪化，仍然三缄其口，你该怎么办呢？我们的最后一招是直接了解对方虚构的情节，即先发制人。具体做法是，我们会在对话中添加一些内容（就像往水泵里注水以保证其运转一样），希望对方也能做出同样的举动。在添加内容时，我们应当根据对方的思路进行揣测。

“你生气是因为我做了什么不公平的事情吗？我提升了玛姬而没有提升你，是不是你觉得自己更有资格升职，或是觉得我没有做出正确的选择，是这样吗？”

这种技巧的另一个重要之处在于你猜测对方看法的方式。你要做的是营造安全的讨论氛围，让对方毫无顾虑地说出内心的真实想法。这就意味着，你应当用这样的方式来猜测对方的看法：“别担心，我对这次讨论毫无保留，绝不会自我防御或是表现愤怒。”当然，要做到这一点，你必须冷静客观地陈述观点，不得带有任何主观情绪。

第四步，开始行动

当面讨论对方的行为模式有助于我们冷静地面对对方的情绪化问题。如果我们愿意摒弃讥讽、压制或攻击对方的态度，以真诚开放的心

态和对方进行沟通，他们就很有可能恢复平静，耐心地和我们进行有效对话。了解对方的观点和行为之后，我们就可以解决问题了。值得注意的是，我们不能为了倾听去倾听。我们要了解的是如何开展关键冲突对话，这种积极倾听在这里具有双重意义，它不但是一种智力练习，更是一种帮我们实现特定目的的方式。

设置安全调节阀　在结束本章内容之前，我们来看最后一个问题。你找到自己的上司，和他讨论他造成的一个问题，对方的态度马上变得咄咄逼人。你也开始怒火中烧，你只是希望对方帮助自己解决问题，而不是挨上司一顿臭骂。尽管你努力压制内心的怒火，维持摇摇欲坠的“每月最佳员工”形象，你的上司还是抓住你的强硬口气大做文章，指责你“以下犯上”。

他的指责让你觉得非常虚伪，因为这位上司说话的语气一直都非常傲慢无礼，而且还绵里藏针，总是带着似有似无的冷嘲热讽，让你觉得此人是个彻头彻尾的伪君子。这下你不知道该何去何从了，用伍迪·艾伦（Woody Allen）的话来说就是，一条路通往的是绝望无助，另一条通往的是彻底毁灭。你只能暗自祈祷，祈祷自己能做出明智的选择。

其实，你还有第三个选择，即暂时撤退，给自己赢得回旋的余地和时间。或者说，给自己争取一些战略延迟。例如，你可以这样应对如下。

“这样吧，我需要深入了解情况，我们回头再谈这个问题。”

说完之后，你就可以马上离开这个是非之地了。记住，这不是逃避问题，而是战略延迟；这不是沉默应对，而是找机会卷土重来。回到自己的办公室之后，你可以在安全的空间内深呼吸，恢复冷静，重新思考更好的应对策略，然后换个时间再找对方谈论问题。

如果你的情绪没有失控，但一时之间找不到合适的表达继续讨论，也可以采用战略延迟手段。找个安静的空间，想想怎么说才会更私密、更安全、更准确，有了新的方案之后再去面对对方。

最后，如果你的情绪尚未失控，但感觉到自己马上就要发脾气了，也可以采用战略延迟手段。还记得长辈们的老话吗？新婚前夜千万不要带着愤怒上床睡觉，其实这是一个错误的观点。当人们在愤怒的时候，上床睡觉是驱散肾上腺素的最好方式，它能让你恢复理智，做好面对关键冲突的准备。

小结

灵活关注

在本章中，我们探讨了如何保持灵活关注。如果恐惧感是突发性问题，你应当跳出老问题，营造安全氛围。如果情况允许的话，解决完突发问题之后再回头处理老问题。如果出现新的状况或突发问题，你应当

选择问题的目的和意义。如果你决定应对新问题，必须按照模型中的流程行动。为保证自己不会被转移注意力，你应当重新回到先前讨论的老问题上。

·当新问题出现时，既要保持足够的灵活度处理问题，又要保持足够的专注，以免被转移视线，忽略了先前讨论的问题。每次解决新问题时，记住这是一种选择行为而非随机行为。也就是说，是否应对新出现的问题，这是你选择的结果，而非毫无目的的行为。

·当对方感到不安全时，你应当跳出对话，营造安全氛围，然后回来继续解决问题。

·当对方违反承诺的原因是语焉不详的“遇到点儿情况”时，其必须马上解决。你必须明确告诉对方，当出现新的情况时应在第一时间通知你。

·在遇到严重的突发问题，跳出关于老问题的对话时注意做记录，以便你回头继续，然后就可以进入新问题的讨论了。解决新问题之后，你可以根据记录继续未结束的老问题。

·当对方变得情绪化时，你应当根据行为模式分析他们出现负面情绪的原因。和对方讨论事件经过有利于驱散负面情绪，帮助你找到解决问题的途径。

下一步

现在，你已经解决了突发问题，而且回过头来处理了老问题，接下来该怎样保证顺利收尾呢？为避免虎头蛇尾和毫无反馈等情况，你该怎样做才能保证所做的前期努力会转化成对方的积极行动呢？关于这些问题，我们将在下一章说明。

[1] 1磅≈0.45千克。

第三部分　展开行动：解决关键冲突之后的行为

你已经和对方讨论了影响行为表现的违背承诺问题，这可能是动机问题、能力问题或是两者兼而有之，而且你对如何解决问题形成了一些看法。现在，你可以把这些看法转化成行动了。

为保证问题不会重新出现，在完成对话之后，关键冲突问题解决高手通常是如下这样做的。

·他们善于进行责任管理，创建完整的方案。他们会明确指出下一步行动计划，为对方积极承担责任奠定基础。该计划的内容包括何时由何人完成检查工作（见第7章）。

·他们会把所有的理论和技巧整合成完整的关键冲突对话。他们会在脑中形成一个模型，应用这个模型解决各种棘手的人际冲突问题（见第8章）。

·在总结部分，我们会举一些具体案例，看看如何应用这些原则和技巧解决常见的和复杂的问题（见第9章）。

第7章　制订计划：如何让对方做出承诺并付诸行动

该坚决时莫犹豫。

——克雷蒙汀·佩德弗特

到现在为止，你已经完成了很多工作。你发现了违反承诺的问题，决定采用对话方式解决这个问题；你理智地分析整个事件的来龙去脉，小心地应对其中最关键的部分；你努力了解对方的错误行为是动机问题还是能力问题所致；在此过程中，你还解决了突发的新问题，然后又回头继续解决老问题；你和对方一起找到了理想的问题解决方案。干得不错！

但是先别急着高兴，你还有一个任务没有完成，即如何结束关键冲突对话。实际上，关键冲突对话如何善后简直和如何开始一样重要。做好这一点，你才能建立承诺，为对方遵守责任奠定基础；做不好这一点，你不但有可能前功尽弃，还会给自己招致一堆新的问题。下面我们就来看看如何正确结束关键冲突对话，了解问题解决高手会用哪些技巧和手段来完成最后这个任务。

可预见的问题

有些问题非常常见，你只要听上一两句就知道到底是怎么回事。下面我们来举几个例子，你可以看看能在多长时间内发现其中的真正问题。

会议上的一幕

上周会议结束时，詹恩对乔伊说：“你能完成报告，对吧？”

“当然能。”乔伊嘴上这么回答，心里却在盘算如何在满满的工作日程中添加新任务。由于工作太多，现在他连最喜欢的保龄球也没时间玩了。

一周过去了，詹恩问他：“昨天下午我就需要那份报告了，现在你能给我吗？”

“现在？我计划的是下周做啊。”乔伊懊恼地说。

詹恩气得双眼冒火：“你知道我这周就需要，是不是故意的？”

乔伊躲开对方的目光，嘟囔道：“你又没说清楚。”

“你说什么？”詹恩提高了嗓门。

“啥也没说。”

“不对，你明明说了！”

“我说‘这事儿说不清楚’。”乔伊撒谎道。

关于创造性

在一次正式评审讨论会上，芭伯要求下属约翰逊在工作中表现得更有创造力。她的原话是这样说的：“下个季度，我希望你能更有创造性地开展工作。就是说，要自己动脑子多想办法。”

为变得更有创意，约翰逊努力提出了很多自己的观点，和上司的要求完全一样。可是，又出现了一个新问题，约翰逊现在不但善于提出新点子，还非常积极地把它们加以实施，却没有通知芭伯或任何人。他对“创造性工作”的理解是，自己可以随心所欲地去做任何喜欢做的事。

后来，芭伯得知约翰逊竟然把公司的整个库存系统都改变了。这么重大的事情都没有事先请示自己，这让她非常愤怒，指责对方的行为严重超越了权力范围。可约翰逊的回答是，他只是想表现得更有创造力，是在按芭伯的要求行事，并无不妥之处。

文字游戏

父亲正在生闷气，这是一个酷热的夏季午夜，他已经烦躁不安地盯

着墙上的表看了一个半小时，同时努力压抑着心中的怒火。凌晨1：24，他的女儿终于推门进来，父亲大吼道：“谢莉，你跑哪儿去了，这么晚才回家！”

“不，这不算晚嘛，上周萨拉直到早上9点才回家，那才叫晚。”

“少跟我耍嘴皮子，你12点前就应该回来了。这一个月以来，你天天都这么晚回家！”

女儿露出一个狡黠的微笑：“是啊，自从我过生日后，这一个月我每天都凌晨1点回来。可是之前你什么也没说过啊，我还以为你同意了呢。”

这下轮到父亲不知所措了：“这个……嗯……啊……”

不要自以为是

在上面的案例中，你用了多长时间才发觉其中的真正问题呢？詹恩和乔伊做了一个模糊的约定，由于没有设定明确的任务期限，这个任务注定会无法完成。他们的错误之处在于，两人都在和对方玩“读心术”游戏，看谁猜得到对方的真正想法。

约翰逊和芭伯遇到的问题则不同，这个任务确定了时间、角色和内容，即何时由谁完成何事，但任务的细节并没有交代清楚。芭伯让对方

更有创造力地工作，这个表述过于主观，每个人都会有不同的理解。因此，出现问题也就不奇怪了。

最后，父女之间关于晚归问题的讨论代表的是另一种问题。由于连续多日没有面对女儿晚归的问题，父亲给谢莉留下的印象是，自己晚点儿回家不是什么大不了的事。实际上，父亲的做法等于默许了女儿晚归，至少在谢莉看来这就是事实。

徒劳的努力

大家对上面的案例肯定都不陌生，因为它们每时每刻都在我们的身边发生着。我们完美地进行一次关键冲突对话，但是最后却用各种模糊的、未准确说明的或是自作主张的个人看法制订出存在缺陷的行动计划，因此我们的努力最终会以失败告终。换句话说，我们没有明确地指出何时以何种方式完成何事，因此无法让对方有效地承担起应负的责任。这就像是试图往墙上钉果冻一样徒劳无益。

与此相反，完整的行动计划从不会自作聪明，从不会在细节之处模棱两可。它会设定明确的、可以衡量的期望标准。它能建立承诺，提高人们实现期望结果的可能性。它能帮助问题处理双方更好地进行以后的讨论，无论讨论的主题是责任、解决问题还是表扬进步。

解决方案：用四步法制订完整的计划

要制订完整而清晰的行动计划，避免任何自作主张的看法，你的计划必须包括以下四个关键要素。

·何人

·何事

·何时

·后续检查

我们刚刚提到过，很多问题之所以出现，是因为任务安排中只包括上述两种或三种要素。下面我们就来分析这四种要素，看看问题解决高手们是怎样做的。

何人

第一个要素最简单，你必须在每次安排任务时明确参与者的姓名。不过，这个简单的要素有时候也会出问题。在这里，参与者不但包括行动人，也包括监督人和负责人，把他们的姓名列出来有利于更好地履行责任。例如，在会议结束时监督员说：“好吧，周五中午之前我们要完成这件工作。”周五转眼就到了，可任务并没有完成。老板厉声质问：“我要的报告呢？”大家便开始互相指责，推卸责任了。

“我们”是个很模糊的字眼。在商业场合中，“我们要负责”基本上等于“没人会负责”。换句话说，在强调个人责任时，“我们”这个字眼是不适用的。很多父母也会犯这种错误。妈妈对孩子说：“好了，去和小朋友们玩之前，我们要先收拾房间。”可结果孩子并没有这么做，面对妈妈的责备，孩子抱怨道：“你不是说会帮助我一起收拾的吗？”

为了保证责任的顺利实施，人们必须清楚自己需要完成的具体任务是什么。如果一项工作需要多人参与，每个人都应当明确自己负责什么任务。“团队”这个词其实和“我们”一样模棱两可，虚无缥缈。因此，当事关大型任务时，你必须确保每个参与者负责任务的一个环节，然后把各个环节的负责人连接起来。

何事

要清晰地确定该做什么并不容易。在约翰逊和芭伯的案例中，约翰逊得出的结论是，在下个季度的工作中要表现得更有创造力。看起来他们的做法没什么错误，不是吗？何人、何事、何时等因素都提到了。但是，实际情况并非如此。芭伯在布置任务时应当详细描述自己期望的具体行为，她应当这样说：“我说的创造力是指，我希望你能提出更多的产品创意，然后在周会上讲出你的新创意让大家改善。提出解决方案也一样，当你发现问题时，不要跑来问该怎么办，而是自己先想办法，想到之后再向我报告。”

询问

在结束关键冲突对话，决定接下来该怎么做时，注意不要想当然地认为对方知道该怎么做。你应当事先询问关于质量或数量方面的问题，询问是否每个人都清楚具体情况，询问是否需要对不确定的内容进行解释。

对比

如果你怀疑对方可能会误解，可以采用对比表达的方式明确自己的意思。例如，你可以这样说：“我希望你思考新的方案，不希望你在未经讨论的情况下擅自执行，你必须先把想法告诉我。”对于近期做过白内障手术的读者来说，你们对医院的做法肯定很熟悉。在手术之前，护士会用记号笔在你需要手术的眼睛上方画一个箭头，意思是说：“此处为手术部位，注意不是另一只眼睛。”此举充分说明，当行动风险很高时，一定不要在细节上出现任何差错。（试想，在医院想到这个办法之前，因为忽略细节导致的错误手术案例会有多少？）

何时

时间也是制订行动计划时一个重要的考虑因素。时间有具体的名称和数字，可以精确地进行量化。因此，在设置后续检查时间或行动期限时，很多人都觉得不可能出现含糊不清的问题，其实这也是错误的看

法。例如，“下周我需要这个报告”这句话听上去似乎很具体。如果下周任何一个时间都没问题，那你这句话就是明确无误的。但从技术角度来说，这句话规定的时间在本周六午夜12点之前是没有任何承诺的。因此，如果你希望工作在周五下午5点之前完成，你必须明确说明；如果你希望在周三完成，明确说明；如果你需要在周三中午之前完成，也要明确说明。

这个问题还有一个棘手之处，当任务越是急迫，时间越是紧急时，人们的指令往往越是模糊。例如下面这些表达：“这事儿很急，马上去做。”“快去做。”“嘿，你没听见我的话吗？这事儿特急，昨天我就需要这份报告了。”这些表达都不够明确，肯定会导致问题。大家可以这样考虑问题，“尽快去办”其实就是一句空话，它只会让对方摸不着头脑，不知道什么时间才算是“尽快”。

这种问题同样存在于家庭生活中。下面的表达也会让听者产生不同的理解：“别迟到。”“我很快就帮你搞定。”“你得收拾厨房的烂摊子。”虽然父母在说话时没有意识到其中的问题，但孩子们往往非常善于抓住漏洞，利用这些漏洞偷懒或是占便宜。因此，清晰的表述非常必要，它能有效地解决此类问题。

后续检查

清晰说明何人、何时、何事之后，下一步就很明确了，你必须确定什么时候、以什么方式对应当实现的必然结果进行跟踪检查。或许你和对方要一起解决某个问题，但是在面对问题的过程中出现了新的情况。你需要和下属或孩子一起解决问题时，肯定不会让他们自己想办法，在任务非常困难或是对方不熟悉任务领域时更是如此。同样，你也不会每过几个小时就检查他们的工作。

在任务执行过程中，选择检查频率和检查类型时，你应当考虑以下三个方面。

·风险：该项目或行为结果的风险有多大？

·信用：执行者以往的表现如何？其信用记录是否良好？

·能力：执行者在这个任务领域是否有足够的经验？

如果对方接受的任务风险很高，这就意味着表现不佳会有糟糕的事情发生。如果任务交给经验不足或缺乏信用的人去做，后续检查工作会变得困难重重。检查的时间会拉长，频率会缩短，让你不堪重负。如果是例行任务，而且交给富有经验、能力突出的人去做，后续检查就会变得轻松很多。

检查工作进度有两种最常见的方式，分别是日程法和关键事件法。对例行任务来说，可以用日程法设置检查时间，以便观察工作进度。通

常情况下，这种检查都是在例会上进行的，你和对方都会在场。对于复杂的项目，你可以采用里程碑法或关键事件法进行跟踪检查。例如，你可以这样要求对方：“完成初步计划后马上向我报告。”或是把两种方法结合起来使用，如“如果这个计划下周二中午之前还没完成，我们就一起讨论该如何加快进度。”

在双方关系未加限定的情况下，跟踪检查工作可以表现出更多的创造性。例如，某女士和男性同事讨论了对方的行为不端问题，她有些担心这个问题能否得到有效解决，能否终止对方的恶劣行为。为此，她设定了一个行动检查方案，在结束讨论时对对方说：“一个月后我们在餐厅吃午餐时再见面怎么样？我建议见面时讨论的第一个问题是，‘上次谈话后我对你的行为表现是否异常’，以及‘从我的角度来看这种行为是否已经终止’。你觉得怎么样？”毫无疑问，这种坦诚、真挚和尊重对方的请求马上会得到对方的同意。就凭这样一句话，这位女士得到了对方一个月的行为保证，对方终止了不当的行为。

当进行关键冲突对话时，如果你担心问题有可能重新出现，千万记住要和对方约定后续检查时间，它能有效地解决这种问题。

吹毛求疵还是放任自流

对对方的行动表现多久检查一次，这个问题取决于对方的信用记录以及任务的性质。反过来说，你的做法在别人眼中的看法如何取决于你

的态度和目标。在设置后续检查环节时，你应当问自己这样一个问题：我真正想要实现的目标是什么？如果你不信任对方，你的检查方式看起来就会像审查罪犯，没有哪个人喜欢被当作罪犯对待。

当人们感觉受到过于密切的监视时，他们会变成“忠诚的士兵”，你让他们做什么就做什么。他们会停止主动思考，把检查行为视为一种批评。他们会感觉到在为吹毛求疵的老板工作，没有任何机会展示积极性和创造性。简而言之，他们和上司之间的关系并不是在信任和尊重的基础上建立起来的。

不幸的是，如果在后续检查环节中管理者走向放任自流的另一个极端，这样也会造成很多问题。在当今强调员工增权的商业背景下，放松对人们的监督是一种很普遍的现象。其实，管理者并不喜欢对下属吹毛求疵，他们了解这种感受，讨厌这种感受，不愿意对其他人也这样做。正因为如此，很多管理者选择了大撒把，很少对行为表现进行后续检查。可以说，这样做的目的是好的，但策略是错的。

此外，其他一些因素也会导致对检查工作的过度放松。很多管理者（和父母）觉得没时间去检查下属（或子女）的行为表现，于是给对方很大的行动自由，哪怕对方一向都不值得信任。现如今，很多管理者都忙着出差、答复邮件、发短信和参加会议，根本没有意识到定期检查下属工作表现的重要性。

可是，这种放任自流的管理方式并不等于对员工的正面激励。对方不会说：“我理解，上司太忙了，没时间检查我们的工作。”大多数情况下，他们得出的结论是这样的：“上司根本不关心我，也不在乎我手头的工作。”忙于工作的父母也会遇到这种问题，在孩子眼中他们的忙碌代表着冷淡，这种影响会直接伤害双方的关系以及孩子的行为结果。

在设置如何检查以及何时检查对方的行为表现的问题上，你的目的会对结果产生重要的影响。

那么你呢？如果你觉得自己在其他人眼中也有可能是吹毛求疵或是放任自流型的管理者，你就需要做自我检视了。在分配任务时，你应当明确合适的检查方式，坦率说明检查的原因，然后真诚地询问对方是否同意你制订的检查方案。当双方都接受检查频率和检查方式之后，你就能解决这个问题，不会再被视为极端的管理者了。

两种检查方式：管理者主导式和执行者自检式

关于检查方式的讨论应当由谁启动呢？分配任务者是否总是居于主导地位，但有时候也会让任务执行者负责检查任务实施情况呢？你应当在分配任务以及对任务感到不安或存在问题时进行检查。你已经分析了任务的风险程度、执行者的信用记录和经验水平，现在你感到有些担忧、不安甚至是紧张。此时正是进行检查的时机，你应当主动出击。掏出你的掌上电脑或日程安排表，做以下记录：“由于这是一项非常重要

的任务，下周三上午10点能否和你当面讨论该怎么安排检查工作。”写下这些内容，你就要负责后续检查工作了。

实际上，在这个问题上主动出击并不表示你对下属吹毛求疵，它只是说明你对检查工作拥有管理权。此外，它还能表明你对任务的执行方式、执行内容和执行过程中存在的问题感兴趣。如果一项任务的实施风险很高，检查工作应当安排在执行过程中进行，这样可以确保各种工作进展顺利，确保你随时可以提供帮助或指导。

如果是例行任务，而且执行者是经验丰富、表现突出的员工，你可以使用自检法，让执行者负责检查工作，采用回顾式的检查方法。他们会提出这样的建议：“咱们在下次约好的会议上谈怎么样？”或是“任务完成期限为两周，时间从今天开始。我们能否在下周二员工会议之前花15分钟对此进行讨论？”

要想完美地实现你的目标，同时维持好和下属的关系，在检查工作中有针对性地采用这两种方法是非常有帮助的。

注意总结

关于行动计划的讨论颇为复杂，很多问题都是一笔带过，很容易造成遗漏环节。有鉴于此，你应当对具体行动流程进行总结，举例如下。

“我来总结要做的事情。比尔，你要复印9份报告，用公司标准信头纸装订好，周二下午两点的会议上要用。周二中午你要来向我做检查汇报，看是否存在任何问题。对吗？”

比尔：“没错。”

“还有没有其他我们没谈到却可能影响这项任务的情况？”

询问对方的意见，这样做可以帮助你发现其他可能导致问题的情况。实际上，提出这个问题的重要意义远远大于澄清对方误解的作用，它表明你在检查对方的承诺。当对方最后表示“没问题”时，在这种情况下他们践行约定的可能性就会大大提高。因此，在应对关键冲突时，最后千万不要以为对方模棱两可地点一下头就解决了问题，以为这样他们就会遵守承诺。如果你想实现货真价实的承诺，就必须让对方有机会对你做出的具体约定清晰地说出“好的，没问题”。

再谈后续检查

首先，你应当设定检查时间。

·检查应该在正式时间还是非正式时间进行？

·应该采用管理者主导式还是执行者自检式？

·应该根据日程法还是关键事件法进行检查？

这些都是必须事先考虑的问题，接下来你要面对的是实施检查的具体行动。出人意料的是，关于检查工作，最大的问题并不在于我们往往不顾员工的感受经常实施检查，而是在于我们根本就不去检查。换句话说，我们设定了行动计划，设置了检查日期，然后就撒手不管了。为什么会出现这种情况呢？

忘记

关于这个问题，第一个原因是我们会忘记。如今，生活节奏如此之快，我们总是忙得焦头烂额，不可能同时记得那么多任务。我们怎么可能记得要对他人做出的承诺进行监督检查，或是要求别人记住对我们做出的承诺进行检查呢？显而易见，这是不可能的，至少在没有帮助的情况下是不可能的。要想牢记自己做出的承诺，你应当如下这样做。

·在日程表上写下检查日期和检查时间。

·用即时贴或电脑提示功能提醒自己。

·把检查时间问题列入待办工作内容。

提醒自己去做有效工作，这种方式对于忙碌的工作任务和捉襟见肘的工作时间都是很重要的保证。在家庭生活方面，很多人在这方面的表

现都很糟糕。试想，有多少人会用电脑或其他电子设备向孩子或配偶交代要做的事情？对很多人来说，这种做法显得冷冰冰，缺少人情味。例如，你大概会听到这样的抱怨：“老爸，我是你的女儿，不是你的员工。”尽管如此，我们的时代正在发生变化。你必须找到解决问题的办法，要么使用电子手段，要么采用其他方式。

担心

人们往往忽略检查工作的另一个原因是，他们希望自己看起来是老好人。在对来自世界各地企业员工进行的一项访谈中，我们吃惊地发现“挺好”这个词的出现频率非常之高。我们的问题是：你如何描述所在企业的公司文化？很多人的回答是：挺好。在这里，这个词的含义显然已经从“令人愉悦的”转变成了“令人讨厌的”。

“挺好”是个形容词，指一种温和的、非冲突性的、最终会扼杀个性的待人接物态度。

显然，人人都想一团和气，不愿承受压力。让别人承担责任是一种需要承担很大压力的工作，当你必须诚实面对问题时更是如此。因此，在后续检查的问题上，很多人会为自己找借口，选择不去惹麻烦。他们认为这不是背叛行为，正所谓多一事不如少一事，这就是他们的心态。

毫无疑问，如果你认为坦率面对问题，要求对方遵守承诺是一种充

满压力的错误做法，你肯定也会接受这种看法。但是，我们在本书中自始至终都在强调的观点是，善于处理关键冲突的人都是坦率正直和彬彬有礼的人。他们诚实，但不会“血淋淋地揭露问题”。你完全可以在检查对方的行为时表现得像正常人一样。实际上，这个观点反过来理解才是正确的，如果你选择不去面对问题，不愿承担检查工作，这种做法才是对他人的冷酷无情。因为任由对方的努力失败，最终会毁灭行为结果以及你们的人际关系。

我们在前几章介绍的方法，目的是帮助大家更体贴地面对问题，更体贴地实现结果，更体贴地进行后续检查。在实施检查工作时，可用的表达其实非常简单安全，完全不会让对方产生抵触情绪。例如，你可以这样问对方：“那个南国项目进展怎么样了？”或是“我们对改善预算所做的检查工作，现在进行的如何？”记住，检查工作的目的是了解任务的现状，进展是否顺利，已经完成了哪些工作，还有哪些工作需要完成等。因此，你的目的是要帮助对方，为对方提供支持，而不是给对方找茬。

小结

制订计划

我们已经来到关键冲突模型的结尾部分，安全地完成了每一个步骤，可以进入后续行动环节了。我们首先制订了行动计划和后续检查方

案，然后具体展开检查活动。

·如果关键冲突对话收尾不佳，我们不但会浪费很多时间，更糟的是会让对方感到失望，造成不必要的紧张感。忽略任何细节都会导致任务的彻底失败。

·要想善始善终，你必须成为制订行动计划的高手。你的计划应当包含何人、何事、何时等重要因素，必须确保每个人都明确自己应负的责任，确保每个人都准确理解自己的工作内容。在必要的时候，你应当询问对方是否明确个人责任，使用对比说明的方式准确描述自己的期望。

·你必须确保行动计划包括正确的经过对方同意的后续检查方式。对方越是缺乏经验，信用记录越不稳定，任务风险越高，执行检查的次数就必须越频繁。在讨论检查方法时，你必须坦率地和对方进行沟通。

·最后一步是实施检查工作。如果进展不够顺利，你必须解决新出现的关键冲突问题。

第8章　综合应用：如何解决超级棘手的复杂问题

积极面对那些棘手麻烦的难题吧，因为其中蕴含着人生最重大的机遇。

——拉尔夫·马斯顿

现在，我们已经介绍完了整个关键冲突模型，接下来快速浏览我们讲过的每个步骤，然后看看如何综合利用这些技巧来解决棘手的问题。通过案例分析，我们可以学习到真实冲突中的真实个人，是如何精心选择技巧来解决问题的。实际情况也的确如此，在展开关键冲突对话时并不是每次都需要所有的技巧。因此，我们应当学习如何进行选择，以便随时随地正确有效地应对问题。

具体步骤总结

选择目标和意义

·目标：问自己你的真正目的是什么。你可以和对方讨论内容、模式或关系。为专注于同一个问题，你应当询问自己希望实现什么目标。

·意义：你是在努力打消面对关键冲突的想法吗？不要让恐惧战胜

理性，你需要认真思考的不只是应对冲突的风险，同样要分析逃避冲突的风险。

梳理头绪

你不能在大脑中虚构可怕的故事情节，然后根据这些情节做出相应的举动，而是应当探寻问题的事实真相。你应当这样问自己：为什么一个理智的人会做出违反自己承诺的行为呢？我在这起事件中扮演了怎样的角色？只有当你把对方视为正常的人而不是穷凶极恶的坏蛋时，你才准备好了面对关键冲突。

问题描述

在此过程中你的目标是营造安全氛围，你应当陈述的是事实，描述期望目标和实际表现之间的表现差异。只有在陈述事实之后，你才能试探性地说出自己的看法。最后，你应当以一个问题结束开场白，帮助对方分析错误行为出现的原因。

制造动机和简化问题

表述完观点之后，你应当仔细聆听对方的看法，判断对方到底是缺乏行为动机还是缺乏行为能力。需要注意的是，在此过程中千万不要使

用权力强迫对方。实际上，这种错误做法往往会使讨论中断，无法解决问题。与此相反，正确的做法应当是制造动机和简化问题。要做到这一点，你应当利用六种影响力模型进行分析。在分析时，注意社会和结构等影响力因素的作用。

制订行动计划和后续检查方案

简而言之，这一步的目的就是要明确何人、何时、何事等要素，然后加以跟踪检查以确保对方会遵守承诺。这是一个简单有效的技巧，用于提醒我们定期检查对方的行为表现。在制订计划和检查方案的过程中，你必须确认没有遗漏任何细节或可能出现的障碍。

灵活关注

在应对关键冲突时，如果遇到突发性问题，不要漫无目标。你应当做出选择是否需要改变话题，解决新出现的问题。为此，你必须衡量新问题的重要性，如果它更为严重、更为紧迫，那就必须先解决掉；如果不是，那就坚持讨论原来的问题，不要被对方转移视线。

下面我们来看看如何在案例中应用上述步骤。

问题在谁身上

过去半年来，里奇一直努力避免和妻子伊莲娜讨论一个棘手问题，原因是他担心自己才是有错的一方。事情的经过是这样的：里奇的前妻曾经背着他搞婚外情，这件事直到一年后才让他发现。此事极大地动摇了他对婚姻的信心，妻子的不忠让他备受打击，同时他也为未能及时发现这种严重问题感到非常自责，觉得自己缺乏判断能力。

一朝被蛇咬，十年怕井绳。过了很久之后，里奇才遇到新的恋情。自从在教堂遇到伊莲娜之后，里奇和她相处了整整四年才意识到第一次婚姻失败是个意外，意识到伊莲娜和他的前妻是不一样的女人。直到解开这个心结之后，他才全身心地投入到了新的感情中。在和伊莲娜结婚三年后，里奇又陷入了无休无止的自我争论，原因是他注意到一些非常糟糕的情况，妻子开始背着他搞一些小动作。但是，他并不能确定伊莲娜有出轨行为，或许这一切只是自己太疑神疑鬼。因此，里奇一直没有开口提起这件事。

的确，伊莲娜是出现了一些变化。她开始偷偷摸摸地处理邮件，当里奇走进房间时便马上退出邮件页面；她开始频繁地到外面接电话，不让里奇知道对方是谁。不过，伊莲娜每次都振振有词，解释说是工作上的事情，这种情况更是让里奇内心痛苦。另外，伊莲娜开始经常加班，此前这种情况也断断续续地出现过。不过，让里奇感到不安的是，加班本身不是大问题，问题在于伊莲娜的上司是她的前任男友，有好几次她都是和他一起晚上加班的。

下面，我们就和里奇一起面对这次错综复杂的关键冲突。请大家仔细阅读下面的内容，看看他是如何两次跳出话题，重新建立安全氛围的。

选择目的和意义

是否应当面对问题

当里奇发现他和伊莲娜开始暗战时，他已经很清楚需要和对方进行关键冲突对话了。他的顾虑让伊莲娜感到有些冷淡，这种退缩行为造成的结果是，伊莲娜开始积极地投入工作，以此作为回应。当里奇发现缺乏沟通对两人关系造成的不利影响时，他突然意识到必须要开口面对问题了，因为保持沉默根本不会解决问题。

希望实现什么目的

在思考这件事时，里奇发现自己想要的是和伊莲娜建立温暖的、充满关爱的、持久性的人际关系。他不想指责对方，不想在出现问题的婚姻关系中施加负面影响。他要做的是和妻子讨论真实出现的问题，即对两人关系的担忧，其中既包括她的忠诚问题也包括自己的多疑问题，这就是他选择讨论的话题。询问自己的真实目标是什么，这个技巧帮助他有效地确定了根本问题，避免了无休止地陷入冷战。

梳理头绪

寻找事实真相

里奇要面对的第一个挑战是自己的精神状态。他强烈怀疑妻子出轨，几乎认为这就是确定的事实。此外，他还坚信，即使妻子不忠，她也会利用谎言来掩饰，因为这种情况在他的前妻身上就发生过。只有心虚的人才会这么做，里奇非常确信伊莲娜会撒谎。因此他自然而然地会严厉指责妻子的错误做法，希望这种方式能恐吓对方说出事实。根据妻子的反应，他就能了解事情的真实经过了。

为了控制自己的情绪，里奇必须检视自己的看法是否正确。他努力提出各种解释，力图说明妻子的行为是合理的。换句话说，他在努力寻找事实真相。他要弄明白的是，为什么一个正常、理智、循规蹈矩的人会做出这种行为。在妻子撒谎这种行为之外，是否存在其他的影响因素？经过对六种影响力的分析，里奇得出了以下的结论。

·里奇知道伊莲娜非常希望获得事业成功，她正在努力争取职位升迁，因此愿意付出相应的代价。

·妻子不愿和自己讨论，是因为她担心会遭遇令人尴尬的冲突。

·里奇自己也有不对的地方。关于妻子和上司一起加班的事情，他

曾说过很难听的话。最近一段时间以来，他很少对妻子表达爱意，伊莲娜肯定觉得跟他在一起没什么意思。

·伊莲娜对家中开支问题很担心，这一点或许可以说明她经常加班的原因。

·两人的工作时间不一致，经常聚少离多，这也是问题出现的部分原因。

当里奇分析这些潜在原因时，不可思议的事情发生了，他竟然慢慢冷静了下来。当然，他必须小心推理，不要陷入自我责备的极端或是逃避对话的状态。他的目标是要在“撒谎成性的轻佻妻子”这个主观臆断和其他可能性之间寻找一种平衡。他要做的是消除肾上腺素带来的愤怒情绪，避免自己成为头脑简单四肢发达的白痴，以客观和就事论事的态度跟对方展开交流。这种影响作用无疑是非常巨大的，新的看法带来的是好奇心和同情感。里奇开始暂时收起自己的多疑，他仍然想和对方讨论问题，但现在已经不像一开始时那样情绪化，轻易得出对方有错的结论了。

里奇担心的是，关于出轨问题的讨论很棘手，有可能自己的每一句话都会让妻子感到不安。为此，他决定首先应当营造安全氛围。他的具体做法是利用两种技巧，通过寻找共同点建立共同目标，以及利用对比法澄清对方的误会。

营造安全氛围：确定共同目标，利用对比法

里奇是如下这样展开关键冲突对话的。

里奇：有件事我想和你谈谈，但是又担心说出来好像在挑你的错，其实我根本没有这种想法。我发现这些顾虑正在影响我们之间的关系，我不希望咱们俩都感觉彼此疏远。我觉得，如果能解决这个问题，我们的关系会回到几个月前的良好状态。你觉得怎么样？

伊莲娜：没问题，你有什么烦心事？

描述表现差异

营造出安全的讨论气氛之后，里奇要做的是从观察到的事实出发，描述行为表现差异，然后用一个问题结束开场白。他是如下这样说的。

里奇：呃……这事儿有点复杂，慢慢才能说清楚。（他开始谈在前妻身上看到的一些行为，以及伊莲娜最近的一些表现。在询问妻子的看法时，伊莲娜气愤地打断了他。）

伊莲娜：真不敢相信，你是在说我在搞婚外恋吗？你简直是个妄想狂，我懒得跟你谈。（她准备离开。）

营造安全氛围

显然，伊莲娜的表现说明这个话题让她感到很不安。在这种情况下，里奇必须重新构建安全氛围，即重新建立共同目标，利用对比法说明自己的真正目的。他是如下这样进行补救的。

里奇：伊莲娜，我知道这件事听起来是我多疑。但实际情况不是这样，我只是不知道发生了什么。在考虑这件事时，我并不认为你有出轨行为，如果让你产生这种感觉，我觉得非常抱歉。可问题是，你的表现和我的前妻有很多相似之处，这让我不得不产生顾虑。我想和你谈这件事，既是为了搞清楚事情的来龙去脉，也是为了想办法解决问题，不要让它影响到我们之间的关系。我并没有要冒犯你的意思，可如果不开门见山地谈，问题怎么能得到解决呢？我们能重新开始吗？

伊莲娜：那好吧，我试试，不过这件事听起来真的很难接受。

问题描述

重建安全氛围之后，里奇需要用一个问题来结束开场白，这个问题应当有助于分析问题的根本原因。

里奇：你知道这些行为会让人多么担心吗？

伊莲娜：是挺让人担心的，不过你根本用不着担心。（伊莲娜已经完全冷静下来，开始坦率地和丈夫讨论起来。）

里奇：那好，我想听听你对这件事有什么看法。

制造动机和简化问题：分析六种影响力

里奇试着理解为什么伊莲娜和自己在一起的时间越来越少，和前任男友一起加班的时间越来越多。他了解到的情况如下所示。

·伊莲娜最近入不敷出，欠下了很多钱。她的父亲长期失业，她很担心还不上抵押贷款。

·她不想向里奇透露经济问题，是因为心有顾虑，不知道怎样开口才不会冒犯丈夫。

·关于和上司（前任男友）一起工作的问题，伊莲娜也有苦衷。这位上司总是对她的工作吹毛求疵，似乎在用这种方式惩罚她和自己分手。此外，他还拒不提供各种资源，让伊莲娜的工作困难重重。

·大多数情况下，伊莲娜晚上不是和上司一起加班的，她是和自己的团队在一起。在工作中，做出优秀的业绩可以让她产生安全感。

·她和里奇最近很少亲热，是因为工作压力太大，人特别累。此外，丈夫的冷淡也是一个原因。

了解了潜在的原因，两人开始讨论有效的解决方案。例如，如果退

掉俱乐部会员卡，退掉昂贵的租车服务，把钱省下来以备不时之需，这样可以缓解伊莲娜对经济问题的担忧。如此她也不用为了工作看老板脸色，心态会出现积极的转变。

随着讨论的继续，伊莲娜突然说出一句语带讽刺的话，然后便默不作声了。

伊莲娜：为什么总是要我付出呢？

灵活专注：选择是否应对新问题

（里奇意识到这是一个新问题，决定对此进行讨论。显然，伊莲娜感觉自己付出的要比丈夫所做的多。里奇想弄清楚问题的具体情况。）

里奇：我们刚搬到这里的时候，的确是你付出了很多，饮食起居都是你一个人在支撑。我没有意识到这件事如此重要。我们是不是先把这个问题解决，然后再回头讨论刚才的问题？

伊莲娜：我希望你也能稍微放下一些远大目标。有时候，一想到总是我在付出而你在索取，这种感觉让人很失望。

制订行动计划和后续检查方案：确定何人何时何事以及后续检查方案

经过一番长谈，问题的真正原因被找到了，解决方法也商量了出来。里奇和伊莲娜决定要对现状做出一些改变，明确指出双方应该在什么时间做出怎样的举动。随后，里奇建议下周周末时对执行情况进行讨论，看看自己的顾虑和妻子的失望这两个问题是否有所改善。

小结

这就是你应当掌握的一切，用于解决复杂问题的各种技巧。只要学会这些技巧，你也能像经验丰富的问题解决高手一样游刃有余地面对关键冲突问题。

写在后面的话：你能否做到学以致用

一位火箭技术专家正在暗自苦恼，她很想向上司指出新式推进剂中潜在的安全问题。但是，她最终选择了沉默，因为这样做很可能让她惹上一身麻烦。几个月来，这件事一直让她寝食难安，生怕会有什么可怕的后果发生。一位护士很想向医生提出一项影响患者健康的建议，但最后还是决定多一事不如少一事，因为结果可能招致医生的愤怒咆哮，让自己吃不了兜着走。随着沉默的痛苦煎熬，这位护士也陷入了充满顾虑和怀疑的泥潭无法自拔。一位丈夫选择不去面对妻子可疑的举动，让自己沉浸在妻子可能出轨的烦恼猜测中。

这些都是我们在本书一开始时会遇到的问题——像绝大多数人一样沉默地面对苦恼的生活。无论情况多么严重，会给我们带来多大痛苦，

我们还是习惯于逃避面对错误行为。原因很简单，我们总是认为得过且过要好于去冒惹祸或是丢人的风险。其实，这就是一道风险评估应用题，其理论依据是：如果我们大胆面对问题，结果有可能会失败；换个角度来看，如果我们装作若无其事，问题有可能自动消失。如果处理不当，我们甚至会造成更严重的问题。经过这样一番思量，我们很容易得出这样的结论——三缄其口、明哲保身。

可是，这样做并不一定正确。过度地压抑自我，总有一天会让我们爆发出激烈的负面情绪。我们总是在主观臆断，就像在休眠的火山上堆积炸药。最终当火山爆发时，我们甚至会认为自己可怕的举动是完全正确的，是对方应得的。

于是，我们便陷入一个从沉默不语到暴力相向的两极化行为怪圈。一开始我们会想“我怎么能说出这样的话呢”，于是我们便保持沉默；当压抑到一定程度时，我们会想“我再也忍受不了这种折磨了”，于是我们便暴力相对。这种行为循环很像是社会生活版的量子力学，我们总是从一个极端跳到另一个极端，中间没有丝毫缓冲地带或过渡空间。我们从来不会在这两个极端之间停留，通过关键冲突对话方式解决问题并改善人际关系。对我们来说，这种问题只有极端化的解决方案，不存在任何坦率自由交流想法的机会。但一个无法忽略的事实是，沉默或暴力都不能帮助我们解决个人问题、关系问题和目的问题，我们依旧在这两个极端之间跳来跳去。

要解决违反承诺的问题，根本方法在于我们是否有能力进行关键冲突对话，是否能圆满化解这种危机。也就是说，我们发现问题时，是否具备坦率真诚地和对方进行交流的能力。可是，绝大多数情况下我们大多数人（正如前面提到的火箭科学家、护士和丈夫一样）都不愿承认的事实是，我们选择沉默是因为不知道该如何解决关键冲突问题，或者是担心自己不知道该如何解决此类问题。毫无疑问，我们并不是本质邪恶的人，我们只是害怕面对关键冲突问题。我们害怕是因为内心紧张不安，是因为我们总是认为结果会以失败告终，至少我们自己是这样认为的。

如果说本书传达的观点只有一个，那它无疑是你完全可以面对关键冲突问题并且把它处理好。在顺利的情况下，你肯定成功解决过此类问题；在不顺利的情况下，你也能尝试着积极面对。现在，有了本书提供的系统化技巧作为后盾，你一定会越来越熟练地展开关键冲突对话。

同样重要的是，在面对棘手的关键冲突问题时你完全不必孤身涉险，没有人要求你去冒这种巨大的风险。这是因为最开始的两项技巧，即“选择目标和意义”和“梳理头绪”，都是在你的个人思维范围之内进行的，是非常安全的。通过面对需要解决的事件，从中选出正确的问题，你完全可以保证这种努力没有白费。通过努力控制情绪，你可以理性地分析事实，减少对错误行为的抵触感和自我防御感。显然，这些工作都是在你开口之前需要完成的。做到了这两点，你就成功消除了潜在的风

险。实际上，这些技巧本身就能避免你对对方的愤怒指责，避免一开口就把对话搞砸。它们能够让你获得成功的机会成倍增加。

接下来你开始行动，小心谨慎、冷静客观地描述问题，这是你首次真正面对风险。不过你不必担心，因为你只是在描述对方的行为事实，而不是在主观臆断什么险恶结论。换句话说，你现在是一个力求发现事实的科学家，而不是恣意攻击对手的评论家或法官。这种充满人性的做法对你有很大的帮助，它能让你和对方展开专业的、客观的交流。

用一两句话介绍完事实经过之后，你应当提出一个问题作为结尾，而不是用莫须有的罪名指责对方。到现在为止，关于关键冲突问题你只说了三句话而已，接下来要聆听对方的看法，这样做也能有效地把风险降至最低。你观察到一些情况，向对方道出了事实，现在你想知道整件事到底是怎么回事。对此，对方会有什么看法呢？

如果这时对方变得咄咄逼人，甚至非常气愤或口出不逊之言该怎么办呢？你可以暂停讨论，先解决眼下遇到的新问题。或者，如果事情让你感到困惑糊涂时，你也可以采用战略拖延的手段解决问题。你要做的是先退出讨论，花点时间思考下一步该怎么做。记住，这只是一次对话，不是互相攻击。你应当找到一个退出点，想出办法之后再卷土重来。

如果对方没有过激的表现，没有大发脾气或是表现出自我防御态

度，而是一五一十地说出事情的经过。我们可以断定的是，他们未能遵守承诺无非有两种原因，一是缺少行为动机，二是缺少行为能力，或是两者兼而有之。

关于动机问题，要分析这一点也毫无风险。需要注意的是，你的目的并不是用简单的方式鼓励对方，不是用权力或职位等形式强迫对方按照你的要求行事。更进一步说，你的目的并不是要改变对方潜在的、无法改变的性格或特质。与此相反，你的任务是要诱导他们自己产生行为动机。

要做到这一点，你必须和对方一起分析各种可能对行为动机产生积极或消极作用的影响力。具体做法是，你应当向对方说明错误行为的自然结果，同时倾听对方的描述，看是否有任何遗漏的行为结果。你完全不必用高压手段让对方屈服于你的意志。如果发现自己的要求不合理，你甚至可以将它们取消，放弃原来的立场。换句话说，在分析问题的过程中，你也可能会受到影响。在解决行为动机问题方面，你需要依靠的手段是展开对话而非谩骂抨击对方。

如果对方是缺乏行为能力怎么办呢？同样，你的任务不是强迫对方去完成不可能的事。原因很简单，因为这种任务本来就是无法完成的。换句话说，你的任务并不是迫使对方去面对难题，至少长期来看这不是你的目标，而是要想办法简化问题。这样做会有风险吗？你必须和对方一起分析可能成为能力障碍的影响力因素，共同提出解决方案。

明白了上述技巧的具体应用，对于梅丽莎和众多我们研究过的影响力大师为何会欣然进行关键冲突对话这个问题，我们就不再感到奇怪了。他们之所以会这样做，并不是因为他们较之常人更加勇敢，而是因为他们比普通人具有更高的问题处理技巧。他们在进行对话时会综合考量各方面的因素，这些因素的考量能有效帮助他们在对话中形成良性循环。这种能力保证了对话的成功，而对话的成功会增加他们处理此类问题的自信，自信心的提升会进一步鼓励他们尝试更多沟通技巧——这就是关键冲突对话带来的良性循环。

那么你呢？你是否也准备好就自己真正关注的问题，和对方展开关键冲突对话了呢？为了给大家再鼓一把劲儿，我们在最后一章中列出了一些常见和极具挑战性的关键冲突案例。这些案例是大家在日常生活中顾虑最多的情形，我们来看看应当怎样解决这些问题。

第9章　实战宝典：如何应对各种问题

规则的毫无例外之处在于，每个人都想成为其中的例外。

——查尔斯·奥斯古德

过去20年我们一直在教授应对关键冲突的技巧，在此过程中曾经无数次听到有人这样说：“你们的方法是不错，可我遇到的情况比这要复杂得多，这一套解决不了我的问题。”一开始，我们以为他们不同意我们的观点（特别是当他们口出狂言的时候），但大多数情况下有关的参与者只是在想象这些技巧在他们所谓的复杂情况下的应用情况，并没有经过事实的验证。实际上，当他们发现关键冲突对话可以解决他们认为的最严重的问题后，这些人马上就会转变观点。他们要做的是深入了解问题中需要加以重点关注的方面。他们之所以会产生“可是”的念头正是因为他们善于思考，只是有时候思考得太多了而已。

为了向我们的老友史蒂芬·柯维（Stephen R.Covey）表示歉意，我们在本章准备了七个“可是”型案例。为了便于说明问题，我们另外又增加了五个案例。

面对上级

“我的问题是很难面对上级，公开反对她的意见或是和她当面讨论不按规定做事给我造成麻烦的问题。如果我这样做，肯定会付出重大的代价。”

危险之处

在应对错误表现，特别是问题具有很大风险时，人们往往会选择力求行事稳健。他们宁愿痛苦地忍受折磨，也不愿试着去改变错误行为，以免出现可能的失败以及由此形成的双重损失。实际上，你之所以会不断遇到相同的情况，是因为问题没有得到任何改变。更糟糕的是，对方会对你的表现感到气恼，很快会对你进行打击报复。这个问题并非只和职位等级相关，它也会出现在好友和夫妻之间。你的配偶不会开除你，但他们可以否定你在夫妻关系中的地位，其带来的影响甚至更为痛苦。

解决方案

在提出建议之前我们想略做说明的是，在多年的调查工作中，我们发现有些老板非常自我满足、独断专横。在处理问题的过程中，他们的唯一目的是要保持自己的绝对控制权，任何有悖于此的行为都会被他们视为威胁。

在这种情况下你的行动风险很高，因为他们只喜欢下属卑躬屈膝的

表现。在面对这种情况时，你只能在应对和放弃两者中择其一（后面有详细说明）。

说到这里，我们需要解释另外一个观点。像上面所说的“极品”管理者，现实生活中真正会遇到的并没有人们抱怨的那么多。实际上，关于你的上司的自我保护行为，90%都是可以避免的。之所以得出这个结论，是因为我们见过很多问题解决高手和此类极具控制欲的管理者打交道，他们不但能成功解决问题，而且没有受到任何责备或惩罚。

这说明在应对蛮横上司时，问题解决高手和普通人不但有处理技巧上的区别，而且对问题的看法也存在显著的差异。他们非常善于为上司营造安全感，因为他们能做到设身处地地为对方着想，可以站在上司的角度去看问题。他们善于发现共同目的是因为总是花大量时间去思考，思考要面对的问题行为会给上司带来怎样的麻烦，而不是只顾着烦恼这些问题给自己带来的痛苦。他们善于为上司制造行为动机，是因为他们细致分析了上司的行为可能为其带来的自然结果。明白了这些，我们就不难理解为什么普通人眼中刚愎自用的上司喜欢听他们的意见了。

对于那些自以为是的上司，虽然我们并不想为他们的缺乏耐心和刚愎自用找借口，但我们必须指出的是，在应对他们的自私行为时，如果我们表现得同样自以为是，那么显然无法深刻地认识问题，无法了解对方的苦衷，进而导致关键冲突对话的失败。换句话说，抱着这种心态，我们永远也无法营造解决问题所需的安全氛围，我们的努力会被自私的

想法击得粉碎。

当然，这番话绝对不是“谴责受害者”的言论，我们只是想鼓励弱者积极行动，用正确的方法解决问题。如果你想对位高权重、刚愎自用的管理者产生更大的影响，你需要的不是更大的权力，而是更多地理解对方。你需要的不是恐吓对方的大铁锤，而是更有包容精神的心灵。如果你能跳出自我的狭隘视野，换一个中立的角度去看问题给你和对方带来的影响，你肯定会有更大的机会实现对双方都有利的结果。老话说欲伤人者终伤己，搬起石头砸自己的脚，其实说的就是这个道理。

补充说明

我们再来说说前面提到的关于应对和放弃的选择问题。当有人做出令你讨厌的行为时，你有四种选择：抱怨、冲突、应对或放弃。抱怨是最坏的选择。当你抱怨时，你并不是想办法解决问题，而是不停地发牢骚和指桑骂槐，情况根本不会得到好转。或许你并不知道，过多的抱怨和牢骚其实会伤害你的健康。这种行为对周围人的负面影响就更不必说了，人人都会像躲瘟神一样躲开爱发牢骚的人。

对话是解决问题和维系人际关系的最佳选择，也是本书讲述的内容。关于应对则需要做一些解释。你已经尽全力去面对关键冲突问题，尝试解决问题，但还是无法成功。实际上，你已经根本看不到任何成功解决问题的希望了。这时，你需要选择的是应对或放弃。放弃很简单，

现实生活中有一半的夫妻都选择了这种方式（即离婚）。每年还有数百万人选择辞职，他们选择的也是放弃。但应对与此不同，它是指你认为问题还没有严重到足以结束当前人际关系的地步。因此，你既不愿和配偶离婚或是从公司辞职，也不会无所事事地终日抱怨。

要想正确地应对问题，你必须努力寻找事件的真相。在现实生活中，大部分人都是理性和正常的，无法和对方统一意见是因为理性的人总是会形成不同却合理的结论。换句话说，你的老板并不是独断专横的白痴，她只是想保证自己的看法得到大家的充分考虑；你的丈夫并不是自私鬼，他只是忘记了晚上上厕所时要放下马桶座。遗忘这种行为恰恰说明他是存在缺点的正常人，这一点并不表示他的品性是冷漠无情、缺乏关爱的。要想应对问题，你首先必须寻找事件的真相，然后让自己接受这些真相。

情绪健康的人从来不会伪装应对问题。他们不会终日长吁短叹、抱怨牢骚、絮絮叨叨，动不动就说“太糟糕了”，沉浸在自怨自艾中无法自拔，对身边的每个人都吹毛求疵，总是怪别人不够“心胸豁达”，害的自己要小心应对。不，这种行为绝对不是应对，而是抱怨，抱怨是永远也解决不了问题的。

面对同事

“我的同事们总是心安理得地违反行为标准，对各种管理规定视若无睹。我不想成为大家眼中的怪胎，因此总是隐忍不发。我发现，一个人很难和集体对抗。”

危险之处

当你选择违反标准行为做法时，根据违反程度的不同，你会让自己和他人陷入不同级别的风险之中。例如，你是一个护士，看到医生走进重症患儿无菌护理区，不戴手套和口罩就开始对孩子进行检查，这种做法肯定会造成感染。或者，你是一位会计，看到同事为取悦客户而故意违反管理规定，这种行为会误导投资者，甚至让你深陷牢狱之灾。又或者，你是一位员工，看到其他人都不遵守安全生产流程，可没有一个人对此提出质疑，因为大家都在忙着赶工期。

在这些案例中，你的表现就像群体效应实验的对象。当每个人都指鹿为马的时候，你会怎么说呢？你是坚持正确的观点，和整个群体为敌，还是会选择随波逐流呢？

解决方案

对于这种问题，你不愿开口表态是因为你的言论肯定不受欢迎。在你看来，大家是在做容易的事情而不是正确的事情，实际上他们也的确

是这样做的。不过，尽管事实确实是这样，如果你选择毫无根据地指责对方，这件事就会变得非常棘手。例如，“我们怎么能忽视生产规定呢？这样的产品要是卖出去，知不知道要害死很多人？”

这番话听上去显得你的觉悟要高人一等，你是感觉不错，可对方就觉得非常刺耳了。没错，这样一来对方或许会按你说的去做，但你并没有意识到自己已经在人际关系中埋下了一颗定时炸弹。对于这种问题，你应当试着从其他角度去了解事件。或许，对方这样做是因为知道一些你并不清楚的情况；或许，他们和你一样感到工作中的压力太大；或许，你的结论太过草率，没有了解到所有的事实经过。当他们这样做时，谁知道他们到底在想些什么呢？

有一点是确定无疑的，如果你自命不凡，觉得只有自己讲良心、最正义，动不动就批评别人这样不对那样不好，这样肯定会变的自以为是，引起别人的反感和抵制。因此，你必须改变自己的主观看法，这样一来你的行为就会自动发生变化。你应当问自己的是，为什么理智正常的人会选择这样去做，而不是盲目地对对方大加指责。

营造安全氛围

启动关键冲突对话时，你应当首先承认人们具有不同的行为动机，然后以人性化的方式去理解对方可能是错误的观点。例如，“我知道，要想既快又好地完成检查并不容易。”

然后利用对比法消除对方可能出现的误解：“我无意指责你，只是想提出一个问题。我们是不是应该……（说明你的看法），还是这其中有一些我不了解的情况？”

这个句子能有效地消除你的压力。你不必扮演正义警察的角色，不必担任道义或公权意志的化身。你甚至不必拥有正确的观点，你只需表现出好奇心即可，这一点在营造安全感时至关重要。

当面对同事的错误行为时，如果人们都能用这个简单的技巧和对方沟通，他们一定会节省数以亿万计的资金，挽救成千上万的生命以及缓解各种其他形式的痛苦。

面对配偶

“我的先生从来不肯跟我交流。我发现他的问题时，他要么说不必担心，要么说我理解错了，要么继续看他的电视，对我说稍后再谈，可从来没谈过。”

危险之处

我们在本书前言部分提到过一些调查人员。他们曾对新婚夫妇进行过一项调查，让他们谈谈某个经常会引起争执的话题。调查发现，对于那些再婚的夫妻来说，他们在面对此类话题时会表现出一种共同的行为

模式。这些夫妻在讨论中不但不会使用正确的沟通技巧，而且经常出现一方努力解决问题，另一方消极逃避问题的现象。

事实证明，一方试图交流而另一方保持沉默是夫妻关系紧张的重要原因。在这种情况下，双方不但无法有效沟通，这种行为还会堵塞所有解决问题的途径，让情况变得越来越糟。

解决方案

如果对方的行为存在模式问题，你必须通过关键冲突对话的方式积极加以应对。诚然，一次错误行为并不是很大的问题，但如果反复发生形成行为模式就会扼杀你和对方之间的关系。因此，模式问题必须引起重视。

首先，你应该询问能否和对方讨论这个问题，向他们解释这样做有助于强化你们之间的关系。你希望能公开坦率地讨论问题，而你的配偶总是保持沉默，这才是问题的关键。面对这种情况，你必须努力避免把问题归咎于对方的冲动，学会反诘自身，认识到对方的问题可能是你造成的，是你的做法让他们陷入沉默。当人们沉默不语时，往往是因为他们觉得说不过你。如果你遇到的也是这种情况，就必须承认自己有时候非常强势，喜欢在讨论问题时控制对方，或是絮叨不休直至对方举手投降。显而易见，这些都是必须改变的做法。

如果你能把对话过程视为解决对方关注问题的机会，承认自己的做法也是造成问题出现的一部分，那你就能有效地营造安全氛围了。记住，营造安全感永远是展开关键冲突对话的最佳起点。

实现了上面的要求，别急着马上展开对话，你应当在另外一个时机进行沟通，而且由对方做出选择。很多重要的讨论会跑题，其中一个原因是对方还没在情绪上做好应对讨论的准备。例如，你的配偶刚出差回来，你就开始絮叨已经想了好几天的问题。对方还没来得及喘口气，就要被迫应对棘手的新任务，这种沟通效果简直可想而知。因此，你必须谨慎地选择时机，你要和对方讨论的是长期形成的行为模式问题，解决这个问题并不急于一时。

当讨论开始时，你应当说出你的顾虑，试探性地得出对方可能在故意逃避对话的结论。注意，千万不要用指责对方的语气表达你的看法。你可以举出一两个例子，然后说明自己的看法并非空穴来风。最后，你要做的是主动寻找解决方案。出现这种行为模式是不是因为你们的讨论总是以失败告终？有没有什么方式可以保证你们之间的讨论不会演变成争执？你应该怎样做才能让对话进展得更加顺利？努力营造安全氛围，让对方坦率说出感到紧张不安，决定保持沉默的原因。

接下来，你应当和对方一起努力，寻找可以让双方都满意的展开关键冲突对话的方式。比如说，你们的讨论时机是否正确？你们是否等待得太久，以至于对对方产生愤怒感？你必须和对方找出所有影响关键冲

突对话的因素，然后想办法逐个加以解决或消除。这样才能改变一方唠叨一方沉默的情况，变成真正意义上的对话。记住，你的目的是要解决问题，而不是“修理”对方。

面对传言

“当你并不了解情况时该怎么办？我的同事总是抱怨，说什么‘那个人简直没办法共事’‘完全不值得信任’‘从来不肯听从建议’。对于这些道听途说的话，你该怎么办？”

危险之处

当人们不断向你抱怨某个员工时，你面对的情况非常微妙。你该怎样看待传言呢？如果别人不愿直接说出对这个员工的看法，或是坦言对其评价不高，你是没有理由在二手信息的基础上和那位员工展开关键冲突对话的，这种做法既不公平也于事无补。换句话说，你对问题的了解不足以形成翔实的反馈意见，于是你便和很多人一样开始抱怨，让当事人感到既恼火又困惑。

当然，如果员工抱怨的事情是危险的或违法的，你就必须马上和人力资源部门进行讨论了。

解决方案

形成自己的看法，不要人云亦云。在没有获得第一手资料的情况下，不要把他人的传言当作事实。如果你把别人对某人的观点当作自己的看法，那就等于放弃了主动探寻事实的权利。与此相反，你应当自己观察问题，详细描述事情经过。更重要的是，这样做可以保持独立性。你不必充任他人的传话员，也不必解释这是别人说的，而是完全按照自己发现的事实去解决问题。人们理应面对责难者，同样理应获得具体详细的反馈意见。缺乏主观观察的道听途说既不能解决问题，对当事人来说也不够公平。只有主动搜集事实，做出自己的观察，你才能得出和其他人希望你相信的不一样的结论。

这种情况在家庭生活中也很常见，具体表现为“搬弄是非”现象。对此，上面的方法同样适用。除非安全氛围出现风险，否则你必须自己去了解事实真相，得出属于自己的结论。

面对实情相告

“如果你反馈的意见会让对方崩溃怎么办？我有一个员工，她自认为是世界上最好的作家，每次都请求负责写作工作。实际上，她写的东西非常糟糕，可我就是没办法实情相告。”

危险之处

大多数人宁愿自己默默忍受，也不愿说出令他人备受打击的看法。显然，把对方引以自傲的才能评价得一无是处就属于此类情况。正因为这样，很多老板违心地支持能力不佳的员工，面对糟糕的工作结果还要表扬一番。这种错误行为的结果是，他们最后不是自己去收拾烂摊子，就是慢慢习惯对方表现不佳的工作。这两种结果都不是理想选择。

解决方案

如果你纵容此类自视甚高但能力平庸的员工，其实你并不适合判断对方是否真的胜任工作，因为这样做等于鼓励对方不负责任。对此，在进行关键冲突对话时，你可以首先寻找一个可以改进的领域入手。你可以对他们的主观意愿表示感谢，然后指出你希望在某个方面看到更多改善。换句话说，你希望对方在你指定的方面做出努力，以达到新的能力水平。在此过程中，你应当针对某个具体领域设定明确的、直接的、详细的反馈意见。不要和对方讨论能力问题本身，和他们讨论如何设定新的行为标准。

当对方达到你的期望目标，实现能力改善之后，你可以换一个角度，寻找新的问题加以解决。随着时间的推移，如果对方未能实现能力改善，由于你在讨论内容的过程中始终保持尊重对方，而且不断调整关

于对方能力问题的看法，最后你仍可以和对方展开更深层次的关于双方关系问题的讨论。

面对拒不服从

“如果有人犯错，每次你和他讨论问题时对方总是发泄不满怎么办？最糟糕的是，鉴于对方的特殊情况，遇到这种问题时你总是拿他没办法。这可怎么办？”

危险之处

这种情况其实并不罕见，很多公司都有消极怠工的员工，他们非常善于要挟领导，这种行为往往让企业很难顺利发展。此类员工对如何做好工作不感兴趣，每次都在工作问题上踢皮球，让周围的人吃尽苦头，让上司无可奈何。他们不是恫吓要动用法律手段维护权利，就是暗示要把问题捅到公司最高管理层，或是利用卑鄙手段陷害他人。对于此类员工，人们经常感到纳闷的是：“这种人怎么会长期待在公司？”

解决方案

要想让此类员工承担责任，你应当和人力资源部门协商，一起制订解决方案。选择对方某个无可辩驳的错误行为，必要时，你可以阐明公

司对不服从管理、蓄意抵制以及表现低下等行为的处罚规定。明确告诉对方这种行为是无法接受的，而且不会再受到容忍。与此同时，你还必须注意自己的方式，要向对方保证你的目的是要帮助对方成功。

此外，你还应当解释员工错误行为可能带来的严重后果，比如说长期从事简单无聊的任务，受到同事的冷落等。小心但明确地告诉对方违反规定可能出现的后果。当然，你必须确保表达方式要恰当，让对方明白你并不希望看到这些后果，但这是保护同事利益和公司利益必须采取的方式。然后，你应当把讨论过程记录下来，对员工行为进行密切观察。如果有员工出现此类问题，你必须立即应对，以尊重对方的方式解决问题，千万不能受到员工的要挟。

面对改变文化

“我们准备改变过去的做法，以前有人违反规定时大家都装作没看见，现在我们必须让人们承担责任，在这种情况下如何改变规定？”

危险之处

很多企业都开始要求员工表现出更高的积极性、团队精神、客服能力等。但不幸的是，尽管管理层努力实现变革，像标语口号、像章徽章、旗帜横幅之类的东西并不能带来企业文化的改变。把工作部门改称

为团队并不能真的形成团队意识，告诫孩子不要学你身上的恶习也不能扭转十多年来错误的培养方式给他们带来的负面影响。

解决方案

如果无法明确说明你的期望，长期形成的问题肯定不能得到有效解决。没有明确的期望，你就无权让对方为其并不明了的错误行为负责。这时，你需要面对的是过去的问题，不要针对某个人，你可以说明过去的行为给大家带来的自然结果。例如，过去大家对每个紧急任务都唯命是从，你可以描述这种行为造成的长期性质量下降和严重的成本上升。说明当前结果和过去行为之间的联系之后，你才能建立起道德威信，才能设定新的期望值。

在说明未来变化时，你应当使用明确的、可确认的、可复制的行为进行描述；说明哪些做法可行，哪些做法不可行；研究最佳实践方案；对比过去的做法和现在的要求，然后教导并关注那些特定的行为方式。如果你不清楚自己的目标是什么，肯定没办法设定明确的期望。只有清晰阐述新的期望之后，你才能和违反新行为标准的人展开关键冲突对话。对你来说，这样做不仅仅是一种权利，更是一种责任。

面对擦边球行为

“我的一位员工总是不注意工作细节。也不能说她能力不足，只是她每次都犯这种小错让人很担心她的工作表现。”

危险之处

当人们经常有意无意地在工作中犯下小错误时，这种情况非常考验你能否清晰准确地定位关键冲突对话。例如，“我没有说你不肯跟客户打交道，只是你的做法和态度和我要求的不同。”

像这种模糊做作的表达很难立住脚，对方会觉得你的观点不堪一击。他们会反驳道：“我怎么努力也是白费，反正你怎么都不满意。”这下可好，现在成了你的问题，而不是他们的问题了。

解决方案

善于解决此类微妙问题的高手和常人不同的地方在于，他们关注以下三种因素：调查、准备和关联。

首先，你应当搜集数据。和对方进行对话，了解他们对当前工作状况的满意和不满之处。他们有什么失望、渴望和关注的问题？在开展“调查性”对话时，你应当带有探索潜在行为障碍的真诚目的，在此基础上去寻找可行的解决方法。

其次，小心地整理记忆中或观察到的事实根据，这一点正是卓越行为和平庸表现的差异所在，是解决问题的关键。大多数人并不清楚这种差异，以致经常会形成自我感觉良好但毫无实际意义的表达，比方说“态度决定高度”或“要做就做到110%”等。虽然这些建议在说话者看来颇有深意，但对听话者来说往往是一头雾水，甚至会让准备改变行为的人感到羞辱。

因此，你应当扪心自问的是，我到底应该描述哪些行为才能清晰地说明两者之间的区别？例如：“我发现每次写完信，你总是略读一下就点击发送。实际上，在发送外部邮件时，我认为至少需要增加三个步骤才行，检查拼写、语法，过上一会儿重读一遍，最后再让可靠的同事从头到尾通读一遍。”

如果没有足够的事先准备工作，对于对方当前表现和模糊的卓越行为目标之间的差距，你是很难做出清晰描述，并帮助对方进行深刻认识的。换句话说，小心谨慎地整理事实是顺利开展关键冲突对话的基本工作。

最后，你必须把准备工作和调查结果联系起来，说明你的建议不但能解决对方的顾虑，而且能帮助他们实现渴望的目标。当你能够建立这种联系时，你的影响力便会显著提升。如果你能证明自己的建议可以帮助对方实现目标，对方很有可能会形成学习和进步的动力。如果你无法做到这一点，那就很难指望他们改善自己的错误表现。

面对超额工作

“我在工作中遇到的最大问题很难公开讨论。老板总是不顾实际情况给我们安排过量的任务，我们还得假装每件事都能完成。如果你敢公开表示不满，肯定会被认为缺乏团队意识。”

危险之处

要想让人们去做很难向他们开口的任务，而且不会给自己惹麻烦，这也是一种技巧。在部队中，这种技巧多年来一直都得到广泛的应用，即入伍不久的士兵可以体罚和教训刚入伍的新兵，这些方式对军官来说是一种严重的罪行，但他们却可以逃避惩罚。如果在工作场合中出现同样的情况，人们也会对同事做出可能让老板面临牢狱之灾的行为。

当管理者未曾声明，未曾制定规定或发布文件要求完成过重工作量时，企业也会出现这种情况。可是，有谁会这么做呢？与此相反，企业老板总是提出毫不现实的要求，指望员工们完全接受，顺利完成。尽管管理者可以利用手中的权力迫使人们疯狂加班或是承担过重的工作量，但如果员工默然承受这种非人待遇或是默然面对其他人这样做，那他们自己也是问题出现的部分原因。换句话说，在默然面对老板错误行为的问题上，员工其实是他们的同谋。

如果新员工谈论关于生活、工作平衡的问题，他们非常清楚如果是

在公开场合进行讨论，这样做不只是在质疑老板的做法，更糟糕的是，它表明你要和整个“企业文化”为敌。如果他们胆敢这么做，肯定会被视为“缺乏团队合作意识”。

解决方案

关于这个问题的对话应当从共同目的谈起，你应当直奔主题，讨论关于团队成员的问题。例如，“我想和你讨论一个大家都不愿公开谈论的问题，我的目的是想确保每个人都能为公司做出贡献，实现公司的目标。我想成为一个团队成员，想知道究竟应该怎么做。”

接下来，你应当指出观察到的事实，试探性地提出自己的结论。

“有时候我觉得上级安排的任务根本无法完成，可是看看周围的同事，没有一个人对此表示异议，于是我们只好接受任务。我们很希望有人无法完成自己的任务，这样一来如果他们首先说明问题，我们就不必因为无法按时完成任务惹麻烦了。这就像玩比胆量游戏，谁会因为无法完成不可能实现的任务成为第一个跟老板发生冲突的人呢？我想和你讨论这个问题，或者，是不是只有我一个人有这种观点呢？”

然后，你应当分析所有潜在的、可导致这种现象出现的影响力。不要愤怒地指责对方，你要做的工作是寻找问题的原因。你应当明白的是，聪明人为什么会变傻，在这个问题上外部环境发挥着非常重要的作

用。想想看，你和你的同事对彼此都做了些什么？有多少问题是结构性问题？你周围的环境发生了怎样的变化，迫使人们违心地去接受这种令人不快的情况？

这是一个很严重的问题，它给人们造成的压力之大超乎我们的想象。面对严峻的国际竞争、资源的不断减少，人们的工作时间变得越来越长。因此，我们的工作量从适度发展到几乎不可能完成，再发展到天方夜谭。我们正变得工作越来越繁重，压力越来越大，内心越来越虚伪。

结语

在公开讨论这个问题之前，你应当和不同的对象私下先探讨一下。和我们前面讲过的内容有些不同，这种问题并非一对一解决的问题，因为它涉及企业文化，涉及所有人的利益。尽管如此，在准备这个问题的讨论时却是需要一对一进行的。你可以和几位同事进行探讨，看看大家是否和你有同样的顾虑。如果有，请他们坦率说出自己的看法。完成这一步之后，再公开讨论这个问题。

面对重复问题

“我总是不停地面对相同的问题，我的丈夫和孩子从未做出改变，他们的抱怨让我觉得自己是个唠叨鬼，我不喜欢这样。”

危险之处

爱唠叨是重复型问题的家庭版体现方式。在这种情况下，人们总是犯同样的错误。我们虽然讨论了事件本身，但并没有解决隐藏在背后的更大问题，即对方总是在做出承诺，却从未遵守承诺。

解决方案

如果你已经不止一次看到对方把裤子丢得满地都是，把没有用过的盘子放进洗碗机，或是拿着一管牙膏从中间开始挤，那你面对的就是新问题了——这个人没有遵守自己做出的承诺。现在你要面对的是一个十字路口，你可以选择解决模式问题，可以在他们的耳朵旁边唠叨不止，也可以选择得过且过应付下去。

牙膏和水槽里的脏盘子都是制造唠叨的因素，这些现象背后体现的是反复出现的、经常受到斥责的小错误。没人会说：“我老婆太唠叨了，每一次我和年轻姑娘搞婚外恋，她都大惊小怪的。”显然，如果是重复发生的严重问题，那肯定是持续不断的大灾难。只有重复发生的小问题，才会让你唠叨不止。所以，你必须明确自己面对的是什么问题。

如果同样的问题多次让你感到困扰，你应当和对方讨论的是模式问题，但前提是这个原始问题值得你这样去做。有时候，有些小错误根本不值得你气恼，像应该从底部还是从中间挤牙膏这个问题就属于这种情

况。或许，你应当心胸豁达一点，不要过于斤斤计较这种芝麻般的小事。如果你选择应对当前局面，那就必须向对方说明情况，表示你认为不值得和他们为此事争执。你可以告诉对方，你希望他们不要从中间挤牙膏。但如果他们做不到，你也不会为此唠叨不停，然后想办法忘记这件小事即可。

面对失败关系

“我的同事是一个总是犯错的人，我们的谈话每次都离不开一个主题，讨论出现的问题。我感觉他已经不听我的话了，每次我一走进房间他就横眉冷对。我该怎样面对这种单向式人际关系呢？”

危险之处

如果除了讨论问题之外和对方无话可谈，这样的人际关系非常紧张，很难营造安全氛围和对方谈论行为表现差异。无论你是否接受，每种人际关系都存在一个引爆点。当你们之间的对话内容几乎全部被关键冲突问题占据时，无论你的主题如何，无论你出于哪种目的，对方早就准备好要撕破脸皮了。最后，你在他们眼中不再具有强制力，而是变成了彻头彻尾的唠叨鬼。

解决方案

在轻松的场合和人们打交道，这一点非常重要。实际上，本书作者展开的三项不同研究都表明，对监督管理行为来说，最佳的满意度衡量指标是互动频率。如果你和对方的互动次数很少，而且仅限于对问题的讨论，你在对方心目中的形象肯定不受欢迎。可以说，你的每一次关键冲突对话一开始就会出错，对方只是在关注你的立场，他们并不把你当作值得信赖的人。

因此，你要做的是改变自己的行为，寻找更多其他的互动机会。在和对方互动时，你应当放下工作中冷冰冰的一面，以和善亲切的生活形象和对方交往。在本书作者进行的第一项关于领导力的研究中，我们发现了一些令人震惊的结论。在带领外人参观工作区时，那些被高级管理者视为优秀主管的人，会首先介绍他们手下的员工，大大夸奖他们的能力，甚至不厌其烦地介绍员工子女的趣闻，如“凯文的儿子今年考上了海军学院”。显然，他们讨论的话题范围非常广泛，和员工之间形成了真实的、丰满的、基于个人的人际关系。与此相反，那些表现不佳的主管人员只会介绍自己的机器和产品如何先进，把身边的员工当作空气一样视而不见。

由此可见，要想和他人形成更丰富的人际关系，你应当邀请他们去吃饭，不要谈什么公事，只要闲聊就好。经常和对方打交道，聊聊他们感兴趣的内容。当“时机成熟”的时候，别忘了夸奖一下对方出色的工作表现。记住，你要展示的是一个全面的、有血有肉的人，而不是问题处

理总管的形象。只有这样，当问题出现时你才能为对方创造良好的解决氛围。

在家庭生活中，如果你无法暂停繁忙的工作安排和孩子一起吃饭，无法和他们共享美好时光，你最后肯定会遭遇家庭危机引爆点。无论对方的错误有多严重，问题出现得多频繁，无论这些情况会引发怎样的关键冲突问题，最终你只会在他们眼中变成缺乏关爱能力，只会唠叨不停的讨厌鬼。你的动机只会令人生疑，你利用关键冲突对话施加影响的能力会严重受限。有鉴于此，在家庭生活中千万不要等问题累积到引发危机时再去处理。对方让你失望的次数越多，你想通过建立良好关系的方式来解决问题的难度就越大。

面对行为改变

“我们讨论的是涉及终身的模式问题，我无法确定自己或周围的人能否真正实现变化。毕竟，案例读起来容易，亲自做到要难得多。”

危险之处

的确，面对自己的习惯是一件很容易让人感到泄气的事情。在进行人际互动时，我们的大部分行为都是毫无意识、不假思索地做出的。我们的行为模式总是遵循着写好的“剧本”执行，一成不变，而且高度自动

化。在影响自己的子女时，我们也表现出同样简单、缺乏思考能力的应激性举动，机械得就好像在点快餐一样。我们知道自己要说什么，也知道对方会怎样说，甚至连想都不用想就能脱口而出。

你该如何破除这种终身相伴的习惯呢？

同样，回顾过去努力做出改善但最后以失败告终的情况，这些也很容易让我们感到气馁。90%的人都有过这样的经历，每次减掉几磅的体重结果又出现反弹，如此数次之后我们便不再相信自己做出的承诺："这一次我一定要减肥成功，这一次绝不会像以前一样。"或者，我们总是说要锻炼身体，为此疯狂购买各种健身器材，直到车库里塞满了各种装备，可还是满头大汗地拧不开一个罐头瓶。又或者，我们总是发誓不再吃垃圾食品，可每次经过汉堡店或在去买健康食品的半路上都会忍不住胡吃海塞一通。

正是因为习惯说服自己去做无法持续的短期行为，我们才变成了喜欢自我怀疑的可怜虫，极不情愿地在根本没有终点的道路上徘徊。

那我们该怎样坚持完成计划好的方案呢？

解决方案

值得欣慰的是，本书介绍的内容并无新的理论或任何奇特的观点，

我们教授的技巧也不是什么天外绝学。情况顺利的时候，你在各种人际交往中表现得和正常人完全一样。你会主动和对方展开关键冲突对话，努力控制自己的情绪，避免做出愚蠢的行为，恰当得体地解决面前的问题。在这种情况下，你和本书作者研究的问题解决高手并无二致，也能有效地解决他人违反承诺的问题。

因此，你不必做出重大改变，只需一些微小的调整即可，或许只要表现得一如既往就行。更重要的是，你不用改变潜在的、永恒的、所谓“与生俱来”的品质个性。要想改善行为结果，你应当调整自己的思考方式，改变一些具体的行为，仅此而已。你完全不必让自己改头换面，或是做出什么惊世骇俗的改变。

要想让这种思维和行动调整变得更加简单，我们有以下几点建议。首先，你最好能找一个伙伴一同研究本书，和对方或几个人共享书中的观点。在展开新的未经验证的关键冲突对话时，你们可以设计行动目标，一起进行实践，彼此互相帮助。

无论你是小组学习还是独自学习，必须选择其中一项技巧勤加练习，直到熟练应用之后再选择新的技巧练习。你可以用10周时间练习，每周花一个小时，这样足以保证为你带来重要变化。你可以在工作或家庭生活中留出一些时间，专门用来讨论平时不愿触及的问题。最后，你还可以访问网站www.vitalsmarts.com/bookresources上的补充资料，下载免费内容，观看视频案例，注册成为会员，向我们提出更加具体的问

题。只要勤加练习，每周便可掌握一个技巧，最后你一定能够实现改变人生的目标。

加入关键技能沟通社区

感觉你最迫切的问题没有得到解决？不要紧，马上订阅我们的免费电子周刊，提交你的尴尬问题。本书作者会用深刻的见解和活生生的关键冲突对话为你答疑解惑。了解订阅信息请访问 www.vitalsmarts.com/bookresources。

附录A　关键冲突应对技能自测表

你的问题在哪里

为衡量你的技能水平，了解本书能否最大限度地满足你的需要，请仔细阅读下面的内容，对于符合你的描述选择“是”，不符合你的描述选择“否”。

欲获取以下评估的自测版本，请访问www.vitalsmarts.com/bookresources，可以进一步了解您的家庭、团队和企业是否善于展开关键冲突对话。

明确选择

是　否

□　□1.为避免与他人争执，有些问题的讨论我总是能拖多久就拖多久。

□　□2.有时候对方让我感到失望或烦恼时，我会当面和他们讨论，结果发现说来说去都是表面现象，根本无法解决实际问题。

□　□3.如果我能和别人有效沟通棘手问题又不会引发严重后果，我

的生活肯定会改善很多。

□　□4.有时候我会劝自己不要惹是非，与其冒险面对棘手问题还不如安于现状。

□　□5.有些我非常关注的问题，我发现总是处理不好，以致这种问题会反复出现。

梳理头绪

是　否

□　□6.当有人做出卑鄙自私的举动，对此我不屑一顾时，我会安慰自己他们早晚会遭报应。

□　□7.当有人违反承诺时，有时候我会急于断定他们这样做是出于何种原因。

□　□8.有时候我认为有些人是故意给我制造问题，我会表现得事实就是这样，可实际上并非如此。

□　□9.有时候我很想知道自己是否容易发脾气。

□　□10.有时候我会责备别人造成的问题，但结果发现自己其实也有部分责任。

问题描述

是　否

□　□11.有时候我应对问题的方式会让对方感到受不了，表现出抵触情绪和自我防御。

□　□12.有时候我会在公开场合和某人讨论其错误行为问题。

□　□13.有时候我既想坦诚相待又不愿冒犯对方，这种情况下真不知道该怎么办才好。

□　□14.有时在讨论问题时，我总是滔滔不绝，很少倾听对方的看法。

□　□15.在和别人讨论问题时，有时候我发现很难让对方说出内心的想法。

制造动机

是　否

□　□16.我无法鼓励人们做出改变，因为我缺少足够的权力。

□　□17.为了鼓励人们愿意做某些事情，有时我会用不光彩甚至是

威胁的手段达到目的。

□ □18.有时候我搞不明白为什么人们不愿做应该做的事情。

□ □19.有时候我很难让对方理解，其实我要求他们做的事是为他们自己好。

□ □20.老实说，我经常打交道的一些人根本就顽固不化，怎么也无法鼓励他们行动。

简化问题

是 否

□ □21.当有人认为工作太难不愿努力时，我有时会大发雷霆，迫使他们完成任务。

□ □22.当有人无法完成任务时，我会马上提出自己的建议，但对方其实只是想找个机会表达自己的观点。

□ □23.有时候我觉得，帮助对方简化工作的做法是在纵容那些需要完成任务和承担责任的人。

□ □24.有时结束问题讨论之后，我会忘记检查对方是否承诺尽到自己的责任。

□ □25.有时候我询问对方的观点只是想表现得客气一些，实际上我早就有了自己的看法。

灵活关注

是 否

□ □26.和对方讨论问题时，有时候我会转移目标，错过一开始讨论的问题。

□ □27.在进行关键冲突对话时，如果出现新的问题，我往往不知道该怎样解决。

□ □28.如果在讨论问题的过程中对方突然表现得很愤怒，我不知道该怎么应对。

□ □29.我比较擅长抓住一个问题讨论，但问题是有时候会遗漏对方真正想和我讨论的内容。

□ □30.如果有人未能实现承诺，而且没有及时通知我，我往往不去追究他们的责任。

展开行动

是　否

□　□31.有时候我虽然解决了问题，但会忘记说明行动计划，即何时由谁做出哪些具体行动。

□　□32.有时候我会对别人感到失望，因为他们不明白我到底希望他们怎么做。

□　□33.在安排任务时有时我会忘记说明截止期限，总是到最后吃惊地发现对方无法及时完成。

□　□34.我觉得在我的孩子、妻子以及同事中，肯定有人认为我总是对他们指手画脚、吹毛求疵。

□　□35.有时候我给别人安排任务，但没有足够的时间做后期检查。

得分说明

统计上述问题中你的回答有几个为“是”，每个问题都代表一个你需要得到帮助的方面，总分说明如下。

26～35：本书是你的必读之作。

16～25：你在应对关键冲突方面需要一些帮助。

6～15：你很擅长应对关键冲突问题。

1～5：你可以教我们几招了。

章节测评

这个自测表分为七个章节，涵盖关键冲突对话的各种应对技巧（每个部分五个问题）。你可以按照各章内容检查自己应对关键冲突问题的能力，把注意力放在那些选择“是”最多的章节，以便更有针对性地解决自己的问题。

附录B　六种影响力诊断问题表

六种影响力模型可以帮助我们扩展思路，了解人们为什么会做出特定的行为。通过审视所有六种影响力来源，我们可以突破传统思维模式，把行为原因的分析扩展为动机和能力两个方面，从个人、社会和结构三个层次进行全面考察。

	动机	能力
个人	1 主观意愿	2 客观能动性
社会	3 同伴压力	4 外界帮助
结构	5 奖励与惩罚	6 组织、环境与工具

为帮助大家更好地理解这六种影响力，我们在此提供了一些探索式

问题。这些诊断性问题可以帮助大家更好地回答这样的问题：“为什么对方会出现表现差异？他们为什么会让我们失望？”

影响力一——自我+动机（痛苦与快乐）

对方对当前行为感到快乐，或是发现期望行为令其痛苦。

诊断性问题

·他们是否喜欢做被要求完成的任务？执行这些任务本身能否为他们带来满足感？

·他们是否对自己的工作和工作习惯感到自豪？

·他们要完成的工作是否简单无聊、高度重复、令人生厌，容易导致身心疲惫或是痛苦感受？

·他们出现错误行为是否因为喜欢这样做？

影响力二——自我+能力（长处和短处）

对方不具备执行任务所需的知识或能力，感到更适合做其他工作。

诊断性问题

·他们是否具备准确全面的信息？

·他们是否具备完成任务所需的智力条件？

·他们是否具备完成任务所需的体力条件？

·他们出现错误行为是否因为只能做到这个程度，无法完成正确行为？

影响力三——他人+动机（表扬和压力）

其他人（朋友、家人、同事和上司）会惩罚正确行为，表扬错误行为。

诊断性问题

·正确的行为是否无法吸引关注，甚至受到来自周围的蔑视？

·他们是否感受到来自同事的压力和轻视，或者受到教唆而做出错误行为？

·他们的上司是否对某些任务要求急迫，或者不支持他们的正确做法？

·忙于完成工作这件事是否让他们和家人朋友出现争执？

·我的一些做法是否让他们感到泄气？

·我是否没有做到鼓励他们正确做事的行为？

影响力四——他人+能力（帮助和阻碍）

其他人会导致正确做事变得很难，导致错误行为变得很容易。

诊断性问题

·其他人是否拒不提供正确行事所需的信息？

·其他人是否为他们提供正确行事所需的资源？

·其他人能否在他们需要的时候提供帮助？

·其他人能否在他们需要的时候提供足够的行动许可或权限？

·我的一些做法是否限制了他们的成功？

·我应该提供哪些帮助或资源协助他们简化问题？

影响力五——外部环境+动机（奖励与惩罚）

外部奖励机制鼓励错误行为，抵制正确行为。

诊断性问题

·正确行事是否会让他们付出更高的代价？

·正确行事是否会让他们丢掉工作？

·正确行事是否会让他们失去更好的工作、任务或工作条件？

·错误做法是否会给他们带来更多物质回报，让他们获得升迁，得到更轻松的任务或更好的工作条件？

影响力六——外部环境+能力（沟通和障碍）

外部环境、机制、政策、流程、规定以及其他“条件”让他们很难做出正确行为，但能够有效地鼓励错误行为。

诊断性问题

·他们的任务是否是当前工作的规定内容？

·他们要面对的政策、规定或流程是否不支持期望行为？

·他们要面对的官僚体系或环境障碍是否对其产生不利影响？

·他们是否具备正确行事所需的设备或工具？

·他们周围的自然环境对正确行事发挥的是积极还是消极影响？

·他们能否获得正确行事所需的信息，能否获得足够的行为表现反馈？

·他们的目标和任务优先级是否明确？

附录C　当进展顺利时……

关键冲突是为处理表现差异问题专门设计的解决方式。下面我们来看看关于行为表现的另一种可能结果，如果对方的行为达到或者超出你的期望时，你应当对他们做出真诚的表扬。

表扬

表扬在问题解决过程中发挥着非常重要的作用，善于展开关键冲突对话的人总是能很好地在处理问题之后用表扬的方式鼓励对方。因此，只要他们一出现，对方马上就会感到自己受到尊重，觉得自己的价值得到了体现。对这些行为者来说，他们认为问题解决者充分考虑了自己的利益。因为每当问题进展顺利或是公开谈及成功表现时，对方总是对自己大加赞扬。换句话说，只有平时做到经常而诚恳地表扬对方的表现，你才能在讨论关键冲突问题时为对方建立足够的安全感和尊重感，消除对方的排斥心理。

人力资源部门在进行满意度调查时，表扬行为是每年两次备受关注的内容。根据本书作者的调查，每年企业员工抱怨最多的往往是同一个问题，即自己的突出表现得不到表扬和重视，似乎大部分人都错过了这个营造互相尊重氛围的大好机会。为了扭转这种不良趋势，我们有必要了解一些关于表扬行为的不为人知的新观点。

违反直觉的建议

不要吝惜你的表扬

在表扬他人方面，我们总是表现得顾虑重重。如果有人建议我们在表扬他人方面表现得慷慨大方一些，比如说经常性地赞扬员工、爱侣或家人，我们往往担心这样做有些过分。我们不愿随意表扬他人，认为这样会贬低表扬的价值，让这种行为变得毫无意义。正因为这样，我们总是在一些特殊的场合才表扬他人，如奥运会颁奖仪式、退休庆祝会和葬礼告别等。毕竟，在那种场合下表扬他人才是实至名归。

或许，我们如此吝惜表扬之词，最大的原因在于我们往往会错过表扬他人的机会。换句话说，我们经常忽视细小的积极表现。例如，当孩子们不再打闹时，你没有注意到；当下属每天埋头苦干而且没有捅娄子时，有谁会看得到？实际上，福尔摩斯有一次成功破案，就是因为注意到狗没有叫这个细节，只有小说中虚构的天才才能注意到现场缺少这种噪音。同样，这种宝贵的能力对问题解决者来说也是非常重要的。如果你注意不到问题的消失（即进展顺利的情况），肯定不会对别人做出积极的表扬。

实际上，对于表扬行为，无论我们如何研究、探讨或是抱怨人们对此问题的言行不一，这种情况始终没有好转的原因在于这样一个事实，

即整个社会充满了错误的看法，我们的眼中只能看到那些错误的行为。在领导力研究作品中，这种现象被称为例外式管理，即人们只关注和处理那些出问题的事情。在家庭生活中，这种情况被称为生存现象，即在房屋被烧毁之前扑灭火灾。在我们的工作和生活中，每年都有很多人抱怨自己的突出表现得不到肯定。其原因就在于管理者把所有的注意力都放到了问题行为上，完全忽略了对正确行为的关注。

当然，对于打破纪录的重大成就，我们是不会忽视的。经营业绩创下新高，顺利完成重大任务，这些都会吸引所有人的目光。不过，表扬重大成就或杰出表现是理所应当的事，这种表扬并不会让人感到特别真诚，那是你应得的奖励。换句话说，对巨大成就不吝赞誉只是一种锦上添花的行为，并不能满足人们对更多表扬的期望，还不如对日常表现加以肯定这种雪中送炭的行为对他们的激励更直接有效。

为说明这个问题，美国文坛枭雄马克·吐温曾说过，一句真挚的赞扬足以让他活上两个月。那么，作为日常生活中默默表现的英雄，比如对文员、程序员和狱警等连一句“谢谢”都很难奢望的人来说，他们每天又需要多少赞誉之辞来激励人生呢？我们应该怎样做才能减少对重大成就的关注，转而获得敏锐观察和表扬细微成绩的能力呢？

对于这种容易忽略正确行为的表现，心理学的解释是图形背景理论。人类的感官系统会把所看到事物反射的光线形成一幅图形，把事物周围的环境忽略为背景。对企业和家庭生活而言，显然问题是我们关注

的核心，即图形部分；所有其他方面都是次要的，即背景部分。

埃舍尔（M.C.Escher）是一位著名的错觉图形绘画大师。他的作品经常会混淆图形和背景，让观看者倍感惊奇。比方说，一开始你看到的是一群黑色的鸟，可如果稍微换个角度就会发现图中是一群白色的鸟。如果人类行为的某些方面也能如此易于辨析，而且受到应有的重视，能够让我们轻松发现那些日常工作和生活中的细微成就，我们的生活毫无疑问会变得更加美好。

正如换个角度可以看到全新的图景一样，我们也必须找到一种方式，把长期作为背景的细微成就转变为备受关注的“前景”，学会重视它们，用各种表扬激励它们。试想一下，如果我们的员工、爱侣和孩子能够感觉到我们总是关注他们做出的努力，感觉到我们热情的表扬，这样的生活会有多么巨大的改变！如果我们的企业和家庭非常善于表扬积极行为而不是对其视而不见，这样的情景该是多么鼓舞人心！

要实现如此重大的改变，扭转半个多世纪以来吝惜赞誉的普遍做法，你需要做到以下三点：承诺、标准变化和简单提示。

下面这个场景或许能帮助我们说明问题。唐纳德·彼得森是福特汽车公司前任董事长，我们来看看他在这方面是怎样做的。唐纳德每天都要坐在巨大的办公室里，为同事亲手写下简短、真挚和积极的表扬话语。他说过：“每日工作中最重要的十分钟应当用来激励你的同事。”[1]

这就是全球知名跨国企业董事长关注的事。他完全可以把宝贵的时间用来做企业长期规划或战略分析，但是他认为最重要的工作不是这些，而是向身边努力工作的人表达谢意，这就是我们所说的观点变革。作为领导、朋友或父母，如果我们无法接受向他人表达感激之情是一项最为重要的工作，那我们肯定无法克服长期形成的心理模式，无法打破继续关注问题的坏习惯。

彼得森的做法还有另外一个值得称道之处，即坚持亲自向员工写感谢信。如果询问那些收到信件的员工，你会发现这些感谢信中所写的都是简单朴实的话语，毫无矫揉造作的虚饰。他不仅感谢在场上缔造辉煌的员工，也同样感谢那些在场下加油助威和默默提供支持的同事。相比之下，如今常见的表扬行为都存在两个严重的问题，一是必须要有巨大的成就，二是所获的奖励必须匹配这样的成就。毫无疑问，这就导致表扬行为变得既代价不菲又耗费时间。现在，我们应当改变这种陋习了。作为管理者，你应当善于发现和表扬那些细微的成就，重大的成就对方自己也会庆祝。

在这个方面，丈夫们往往表现得很糟糕。当妻子真正需要的只是一句好听话、一个温柔的抚摸或是一个真诚的笑容时，粗心大意的丈夫常常几个月都不得要领，直到有一天兴高采烈地买回一辆新车，以为这样就能解决问题了。更糟的是，丈夫往往给妻子一些自以为很棒，但并不合对方胃口的礼物。有个非常可笑的例子，一个感觉超级迟钝的丈夫在

情人节时给妻子送了一个下水道井盖，因为上面的字母缩写和她的姓名缩写一样（妻子的姓名缩写是CON，井盖上的字母指的是“纽瓦克市政”）。“哇，这可是我的专用井盖首饰啊，有没有配项链呢？”

第三种因素比较容易被忽视，福特公司董事长每天都要坐下来给员工写感谢信。坚持每天做这件事，他就能形成习惯，无须别人的提醒也能善于发现和表扬他人。相比之下，即使我们能够做到真诚地表扬别人做出的成绩，而且愿意积极发现那些细微的改善，但我们往往会忘记坚持这样做。对我们来说，问题是关注的核心，解决方案是核心之外的背景。要想转变这种根深蒂固的观念和习惯，你应当制定一个时间表，专门用于关注那些正确、积极的行为和表现。你应当每天都留出一些时间去发现细节，去寻找值得表扬的事物，然后将其转化为行动。你可以坐在电脑前，输入朋友或同事的邮箱地址，给他们写一封体贴入微的短信。记住，你的信件内容应当简短，感情必须诚恳真挚。经过一段时间的练习之后，你就能更加自然地应用这种技巧了。

也许有人会说，如果我们关注他人的细微成绩，经常表扬这种表现或是以其他方式表示感谢，是否显得过于软弱、缺乏诚意呢？关于这个问题，我们不妨举个例子来说明。本书其中一位作者每年都会收到某位好友的生日贺卡，上面有他亲手写的祝福话语。作者和这位朋友已经有十多年没有见过面了，但每年的生日贺卡都会准时出现在他的邮箱里，这种感觉非常温馨。这份贺卡是作者从家人之外唯一收到的生日祝福，

贺卡中总是带有一张体贴入微的个性化短信。有时候作者会给这位朋友打上一个电话，有时候他只是简单地在电子邮件中回复一句“谢谢”。但无论什么时候，每当他读到贺卡中的内容，想起难忘的友情，露出淡淡的笑容时，都会对这位朋友产生强烈的感激之情。由此可见，那些细微恬淡的感激恰恰是最令人难忘、最难以磨灭的。

可以肯定的是，那位每年都寄送贺卡的朋友，在日历上肯定标记着作者的生日，这就是简单提示；他肯定非常体贴入微，善于为对方思考，这就是承诺；他肯定意识到生日是一个重要的表达关心的机会，这就是标准变化。

私下场合表扬个人，公开场合表扬集体

这个观点也和很多企业的通常做法有所不同。每一次表彰仪式，都是为了让被表彰者尽情享受好友和同事的钦佩和赞赏，这无疑是一件好事。但是有研究表明，如果处理不当，很多人会对被表彰者产生怨恨之情，他们经常会这样想：“为什么站在台上接受表彰的不是我？”有鉴于此，你应当在公开场合为团队庆祝成功，在私下场合表扬个人做出的成绩。

关注过程而非结果

这条原则也和人们常见的做法不同。无论团队还是个人，他们往往因为打破纪录，取得重大成就获得表彰。这种做法的危险之处在于，久而久之人们会为了追求更佳的表现不惜违反各种制度和规定，有时甚至会弄虚作假、欺下瞒上。当然，这样说并不表示更高的目标不重要，而是要强调这样一点，即表扬那些坚守正确行为和过程的人更加重要，也更有意义。

例如，在日本东京松下电气公司，一群女服务员荣获公司颁发的总裁金奖，以表彰她们在餐厅用茶方面为公司节省的资金。[2]这些服务员之所以获奖，是因为她们非常关注每个客人喜欢坐的位置，了解他们饮茶的用量，每次都能为客人倒出适量的茶水。或许，她们为公司节省的资金并不是最多的，至少从长期来看算不上，但她们无疑是最善于坚守行为过程的人，用这个奖励表彰她们可以说当之无愧。

学会不拘一格

关于如何表扬他人，我们已经进行了不少细致的分析，现在可以来一个大总结了。对很多企业来说，我们表彰员工或团队的方式往往是格式化的，利用每月表彰大会或是年度企业宴会等形式表扬他们的突出表现。但不幸的是，当这些形式成为企业唯一的表扬手段时，人们往往会变得非常麻木，对这种方式不屑一顾。在他们看来，这种做法充其量只是走走过场，让人觉得一点儿都不真诚，表扬方式机械呆板，毫无人情

味可言。他们真正需要的是简单、真挚、充满个性化、亲手写出的感谢信，而不是金光闪闪、用机器雕刻出来的冷冰冰的牌匾。后者虽然看起来光鲜，但实际上缺乏诚意。因为不管颁发给任何人，你只需在电脑中改个名字打印即可，这样的表彰又有谁会稀罕呢？

因此，我们建议在正式表彰形式之外，你必须付出十倍的时间和精力对员工做出非正式表扬。你可以给他们写感谢信，在上班的路上和他们打个招呼，给他们送上一份点心或一束鲜花，时刻把“谢谢”挂在口边。总之，你应当努力发现对方做出的积极正确的行为，然后自发、真诚地表达你的感激和赞扬之情。你无须赘言，只需说出对方做了什么，为什么值得表扬，然后附上一句简单的“谢谢”即可。

只有把表扬他人变成一种非正式的、自发的、重要且日常性的企业和家庭行为，你的正式表彰活动才不会流于形式，不会让人感到是在做表面文章。只有把表扬他人变成一种个人风格，你在展开关键冲突对话时才能更轻松地建立起安全、信任和尊重对方的人际关系。

附录D　阅读小组讨论问题

为帮助大家能定期对本书内容进行讨论，更好地掌握其中的技巧，我们建议各位读者和你的家人、朋友或同事组成讨论小组，对书中内容每周举行一次探讨。下面是我们设计的一些问题，大家可以利用这些问题作为启动小组讨论的话题。

欲了解各章讨论问题以及其他小组学习工具，请访问www.vitalsmarts.com/bookresources。

1.在家庭、团队和企业面对的严重的长期问题背后，隐藏着人们不愿讨论或无法正确解决的关键冲突对话。请对此做出个人说明。

2.你经常会逃避的关键冲突是怎样的？有哪些错误行为你敢于和对方讨论，但处理的结果总是差强人意？

3.在选择是否应当展开关键冲突对话时，人们通常有哪些手段说服自己保持沉默？你经常使用的是哪种手段？如果要打破“不在沉默中爆发，就在沉默中灭亡”的恶习，你认为应该怎么办？

4.在选择和对方讨论具体问题时，人们往往会犯什么错误？关键冲突对话中的“重复性错误”指的是什么情况？

5.某人的行为让你感到失望，你认为对方是故意的，准备好好教训

他一下。为什么这种做法会让问题变得更糟？

6.关键冲突对话刚开始的几秒钟为什么至关重要？在描述行为表现差异时人们通常会犯怎样的错误？

7.人们的行为动机是什么？为什么会有这样的行为动机？在鼓励别人做出某种行为时，位高权重的人往往会犯怎样的错误？

8.当人们无法实现承诺时，刚上任的新领导或孩子的继父母会犯怎样的错误？当对方无力完成任务时，我们为什么要向他们询问解决问题的办法？我们为什么要帮助别人“简化问题”？

9.你正在和对方讨论一个问题，这时突然出现了一个新问题，你该怎么办？如果你决定处理新问题，你怎么确定自己没有被对方转移目标？在什么情况下你应当既敏感又灵活？

10.你认为本书中哪些原则最重要？哪些原则最让你感到吃惊？

11.你认为本书中哪项技巧最难操作？为什么？怎样才能更娴熟地掌握这项技巧？

12.在你的讨论小组中，成员之间应当如何帮助对方更好地掌握展开关键冲突对话？

13.你们如何帮助对方准备或实践非常棘手的关键冲突对话？

14.你会用哪些方式提醒自己做出最佳表现，特别是在感到烦恼或是准备对别人高谈阔论的情况下该怎么约束自己？

注释

导言

1. VitalSmarts study: *When Bad Relatives Happen to Good People* (July 2009).
2. VitalSmarts study: *How to Talk Politics with Friends—and Still Have Some Left* (September 2012).
3. VitalSmarts study: *Corporate Untouchables* (September 2006).
4. VitalSmarts study: *Pssst! Your Corporate Initiative Is Dead and You're the Only One Who Doesn't Know* (February 2007).
5. Deborah Tannen, "How to Give Orders Like a Man," *New York Times Magazine* (August 28, 1994): 201–204.
6. Richard P. Feynman, *What Do You Care What Other People Think?* (New York: Bantam Books, 1988), 214–215.

第1章

1. Paul Ekman, *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life* (New York: Henry Holt and Company, 2003).
2. Solomon E. Asch, "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments," in Harold S. Guetzkow, ed., *Groups, Leadership, and Men* (Pittsburgh, PA: Carnegie Press, 1951), 177–190.
3. Stanley Milgram, *Obedience to Authority: An Experimental View* (New York: Harper & Row, 1974).

第4章

1. Kurt Lewin, Ron Lippett, and Robert White, "Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created 'Social Climates,'" *Journal of Social Psychology* 10 (1939), 271–299.
2. Yuichi Shoda, W. Mischel, and P. K. Peake, "Predicting Adolescent Cognitive and Social Competence from Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions," *Developmental Psychology* 26 (1990), 978–986.

附录C

1. Fred Bauer, "The Power of a Note," in *Heart at Work: Stories and Strategies for Building Self-Esteem and Reawakening the Soul at Work*, compiled by Jack Canfield and Jacqueline Miller (New York: McGraw-Hill, 1998), 190–194.
2. Masaaki Imai, *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success* (New York: McGraw-Hill, 1986), 19–20, 107.

致谢

我们要向VitalSmarts团队的100多位同事表示感谢，感谢你们对本书所做的无私贡献。我们要感谢的人包括James Allred、Terry Brown、Mike Carter、Lance Garvin、Jeff Gibbs、Justin Hale、Emily Hoffman、Jeff Johnson、Todd King、Brittney Maxfield、Mary McChesney、John Minert、David Nelson、Stacy Nelson、Rich Rusick、Andy Shimberg、Mindy Waite、Yan Wang、Steve Willis、Mike Wilson、Paul Yoachum以及Rob Youngberg。

接下来要感谢的是我们在美国的同事，他们都是非常有天赋的教师和颇有声望的影响者，其中包括Doug Finton、Ilayne Geller、Tamara Kerr、Richard Lee、Simon Lia、Murray Low、Jim Mahan、Margie Mauldin、Paul McMurray、Jim Munoa、Larry Peters、Shirley Poertner、Mike Quinlan、Kurt Southam、Neil Staker。

最后我们要向世界各地支持本书写作的伙伴和朋友致以谢意，其中包括Geoff Flemming和Grant Donovan（澳大利亚）、Josmar Arrais（巴西）、Jenny Xu（中国）、Hisham El Bakry（埃及）、Cathia Birac and Dagmar Doring（法国）、Yogesh Sood（印度）、Nugroho Supangat（印度尼西亚）、Giovanni Verrecchia（意大利）、V.Sitham（马来西亚）、Sander van Eijnsbergen和Willeke Kremer（荷兰）、Marek Choim（波

兰）、James Chan（新加坡）、Helene Vermaak和Jay Owens（南非）、Ken Gimm（韩国）、Arturo Nicora（瑞士）、TP Lim（泰国）、Grahame Robb和Richard Pound（英国）。

VitalSmarts公司简介

作为一家企业培训和组织表现力领域的创新企业，VitalSmarts公司的宗旨是帮助团队和企业组织实现它们最为关注的目标。公司利用其获奖培训产品和长达30年之久的调查研究结果，成功为《财富》500强中的300多家企业提供过服务，以久经验证的方式帮助它们实现重要的企业变革，为它们带来快速化、可持续和可衡量的行为表现提升。VitalSmarts公司连续八年被《公司》杂志评选为美国成长速度最快的企业，迄今为止已在全球培训过80万人。

VitalSmarts可提供多种培训服务，其中包括作者四本畅销书的配套课程。每一种服务课程都注重高效技巧和实用策略，能有效地改善企业表现。VitalSmarts公司作者已出版四本《纽约时报》畅销书，分别是《关键对话》《关键冲突》《关键影响力》《关键改变》。此外，公司还提供网上咨询、调查研究、管理团队开发和演讲等服务。

作者简介

本书作者团队曾出版过四本《纽约时报》畅销书，即《关键对话》《关键冲突》《关键影响力》《关键改变》。同时，他们也是企业培训和组织表现领域的创新企业VitalSmarts公司的联合创始人。

科里·帕特森（Kerry Patterson）著有三部获奖培训作品，曾负责过多个长期行为变化调查研究项目。2004年，帕特森获得杨百翰大学马里奥特管理学院迪尔奖，以表彰他在组织行为领域的杰出贡献。帕特森在斯坦福大学从事组织行为方面的博士研究工作。

约瑟夫·格雷尼（Joseph Grenny）是一位知名主题演讲师，也是在企业变革研究领域从业30多年的资深顾问。此外，他还是非营利组织Unitus的共同创始人，该组织致力于帮助世界贫困人口实现经济自立的目标。

戴维·马克斯菲尔德（David Maxfield）是一位优秀的研究学者、顾问和演讲师。他领导的研究项目主要涉及医疗疏忽、安全风险和项目实施领域人类行为的影响。马克斯菲尔德在斯坦福大学获得过心理学博士学位。

罗恩·麦克米兰（Ron McMillan）是一位广受好评的演讲师兼企业咨询顾问。他是柯维领导力研究中心的创立者之一，曾担任该中心的研

发部副总裁。麦克米兰与《财富》500强企业中的不少领导合作过，其中既包括一线经理也包括高级总裁。

艾尔·史威茨勒（Al Switzler）是一位著名咨询顾问兼演讲师，为《财富》500强中数十家企业提供过服务，主要从事培训和管理指导工作。史威茨勒是密歇根大学行政开发中心讲师。



关键影响力

如何调动团队力量

（原书第2版）

约瑟夫·格雷尼（Joseph Grenny）
科里·帕特森（Kerry Patterson）
[美] 戴维·马克斯菲尔德（David Maxfield） 著
罗恩·麦克米兰（Ron McMillan）
艾尔·史威茨勒（Al Switzler）

毕崇毅 译 闪燕 审校

INFLUENCER
The New Science of
Leading Change, 2nd Edition

找到一个支点，你可以撬动任何人

《纽约时报》畅销书

《哈佛商业评论》《观察者报》一致好评

管理学大师 **史蒂芬·柯维**
诺贝尔和平奖得主 **穆罕默德·尤努斯**
清华大学教授 **吴维库**
联袂推荐

机械工业出版社
China Machine Press

关键影响力：如何调动团队力量（原书第2版）

Influencer：The New Science of Leading Change

（美）约瑟夫·格雷尼（Joseph Grenny）　等著

毕崇毅　译

ISBN：978-7-111-56549-9

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

推荐序　成为驾驭变革的影响者

致谢

第一部分　领导变革的新科学

　第1章　领导力即影响力

　第2章　实现影响力的三个核心要素

　第3章　发现关键行为

第二部分　利用六种影响力来源

　第4章　帮助人们喜欢讨厌的事物：个人动力

　第5章　帮助人们做到无法做到之事：个人能力

　第6章　提供鼓励：社会动力

　第7章　提供支持：社会能力

　第8章　经济刺激：系统动力

　第9章　环境刺激：系统能力

　第10章　成为影响者

作者简介

VitalSmarts公司简介

参考文献

仅以此书献给世界各地的影响者

这些坚定的领导者不但指导人们如何做出改变，

而且为我们每一个人带来了希望和动力。

为了让这个世界变得更加美好，

他们不断地增强自己的影响力。

推荐序　成为驾驭变革的影响者

变，而且要快变

近一两年，由于商业环境的变化和商业模式的革新，中国各行业（尤其是传统行业）企业家的生存神经被深深地触动了。于是，用互联网思维卖手机的雷军与传统白电企业格力的董明珠设下赌局；千亿规模的万科开始尝试用互联网思维卖房；俞敏洪喊出“宁可死在改革的路上，也不死在成功的基因里”的口号。

各家企业开始意识到自己不仅要变，而且要快变，也就是快速推动变革，才能适应商业环境的变化。但同时从人性方面来讲，人们会本能地抵制变革，因为变革意味着风险。因此，可想而知，在企业中推动变革，尤其是快速变革的难度有多大。

想要推动变革落地，企业需要影响的是内部的每一个人，而不是一两个人。因此，几乎所有的企业都会面临一个非常现实的问题：“怎样才能尽快地推动变革落地，取得实质性的效果？”

本书会给大家全面的答案，帮助大家成为驾驭变革的影响者。在此，我把自己对本书一些关键点的理解分享给大家。

变革要落实到员工的行为改变上

想要让企业的变革有实质性的进展，能够真正落地，我们必须关注员工的行为改变。只有落实到员工的行为改变上，变革才算是落地了。美国著名的变革管理大师约翰·科特指出：“在进行大规模变革的时候，企业面临的最核心的问题绝对不是战略、结构、文化或系统。问题的核心在于如何改变组织当中人们的行为。”

举个简单的例子，我们在企业内部推动“勤俭节约”的新风尚，那怎么才算是把这个改变落地了呢？一定是这种“勤俭节约”通过员工的行为改变体现出来。例如，原来员工都是用单面纸打印资料，现在改变了行为，变成双面打印；原来员工经常忘了在开完会后关闭投影仪和灯，现在很自觉地关掉它们。这样才算是把“勤俭节约”真正落地实现了。

因此，当我们要推动变革时，想要让变革能够实质性推进，就要考虑如何把变革落实到大家的行为改变上。

通过关键行为巧妙撬动变革

在推进变革时，我们应该聚焦于找出那些对于变革的推进有重大积极影响的关键行为，而不要期望改变人们的很多行为。为什么我们不应该期望改变人们的很多行为呢？因为变革本身会给人们带来一种不确定感，再要求人们改变很多行为，会让其更加无所适从。如果要求人们改

变很多行为，那么很有可能需要员工在能力上有全面的改善。这就需要组织提供很多的培训，对于企业来说是巨大的负担。没有这些培训，人们改变行为就很困难，所以从一开始员工就会感到巨大的压力，产生挫败感，就更不会积极地参与变革了。

就拿某大型航空公司改善乘客满意度的项目为例。因为空乘是与乘客直接接触的服务一线，所以为了改善乘客满意度，公司高层对空乘提出了为乘客提供各种服务的要求，要求空乘在多个方面做出行为改变。结果实行了一段时间后，引得大家怨声载道，服务水平没有提高反而下降了。公司通过调查才发现，由于对空乘提出了太多的服务要求，同时遇到了飞行旺季，空乘根本没有时间参加相关的培训，而且太多的要求让空乘根本无所适从、轻重不分，进而导致了服务水平的下降。所以，作为变革的推动者，我们不能太过理想化，希望员工改变很多行为，而是应该聚焦于对推动变革有积极影响的少数关键行为。

什么是关键行为呢？就是那些能对变革产生“事半功倍”效果的行为，符合大家都知道的“二八定律”。在我们的变革中，往往有少数的关键行为，只要员工能做到，就会对推进变革产生巨大的影响。推进关键行为改变的好处在于，少数的关键行为不但能让员工将精力聚焦，不会无所适从，同时能降低能力提升的难度，也不会让企业摊大饼式地投入资源却不见效果。例如，医院降低病人间交叉感染的一项关键行为就是每查完一间病房后，查房的医生都要洗手，然后再去查下一间病房。如

果能将洗手这项关键行为落地，就能大大降低病人的交叉感染。

再举一个企业的例子，我曾参与国内某大型家电企业的员工敬业度提升项目。通过调查和研究发现，想要提升员工的敬业度，作为员工的直接上司需要做一项关键行为，就是及时对员工的工作给予反馈和辅导。如果能帮助员工的直接上司及时对员工进行反馈和辅导，就能大大地提升员工的敬业度。

所以，当我们想推动变革时，首先要识别和聚焦于对变革的推进有重大积极影响的关键行为。

全面分析对变革造成阻碍的原因

当我们识别出关键行为之后，我们要做的工作就是分析为什么这些人不去做这些关键行为。为了让大家更好地理解，我们利用医院中医生洗手的关键行为来分析。每次查完一间病房后，医生要洗手，这项关键行为是多么简单，但是在很多医院却得不到落实，这大大出乎院方的意料。当我问你为什么这些医生不洗手时，你第一个想到的原因是什么？你第一个想到的原因很可能是这些医生太懒、不负责任。如果你这么想，你就落入了“基本归因错误”的陷阱。基本归因错误是心理学很有名的一个现象，就是我们往往会将一件事情失败的原因归结为是当事人的态度或品质的不当，进而导致了事情的失败。但实际的原因可能要比你

归结的原因复杂得多。人们为什么不做关键行为，可能会受到六个方面的影响。心理学家通过研究发现，人们做不做某项行为，是由“动力”（愿意不愿意）和“能力”（能不能做到）两个方面决定的。“动力”和“能力”又受到“个人”（就是当事人自己）、“社会”（和当事人相关的其他人）和“系统”（非人的因素）的影响，于是就有了这个六大方面的矩阵。也就是说，我们的变革推进不下去是因为受到以下六大方面的阻力。

第一，个人动力方面的阻力。个人动力主要是指当事人的意愿。人从本能上是排斥变革的，因为变革意味着风险和犯错，会付出代价。所以我们提出一项变革时，往往就面临着个人动力方面的阻力。

第二，个人能力方面的阻力。个人能力主要是指当事人有没有能力做出改变。我们提出变革，尤其是提出要人们改变行为时，往往需要人们去学习新的技能。有的时候这些技能比较复杂、难度高，人们在能力方面就会遇到阻力，他们需要花时间去掌握新技能。

第三，社会动力方面的阻力。社会动力主要是指跟当事人相关的其他人对当事人的意愿进行影响。我们大家肯定都有这样的体验，对于某项政策，从你个人来说可能是可以接受的，但是当周围很多人反对，尤其是一些权力、影响力比你大的人也反对时，你也就不会站出来支持某项政策了。也就是说，你的个人动力被他人影响了，你也会随大流，不敢做一只“出头鸟”了。

第四，社会能力方面的阻力。社会能力主要是指跟当事人相关的其他人帮助不帮助当事人实现改变。企业中的很多工作都是需要协作完成的，所以很多时候没有别人的帮助，你无法完全凭自己的能力完成工作。比如，你需要一些很关键的数据，但是这些数据要从一个很复杂的软件系统中生成，需要操作软件的同事帮忙才能完成。但是这个部门的同事根本不愿意帮你生成数据，导致你无法完成工作。

第五，系统动力方面的阻力。系统动力主要是指非人的因素对于当事人意愿的影响，主要表现为激励手段、绩效考核等。比如，企业开始倡导跨部门的积极协作，但是在KPI和绩效考核中却只设定每个部门独立的指标，而且这些指标都是需要付出很大的努力才能实现的。可能人们也想合作，但是自己部门的指标已经把大家搞得筋疲力尽了，谁还有精力去帮别的部门呢？

第六，系统能力方面的阻力。系统能力主要是指外在环境对于当事人实现改变能力的影响。比如，某企业需要两个部门之间非常紧密的合作，却安排两个部门分别在两个城市办公，双方只能通过电话和电子邮件来沟通，效率往往非常低。

所以，我们需要全面地分析人们不能改变的原因，才能制定出更加有效和有针对性的策略来对症下药地推进变革。如果我们只是将原因归结为个人动力方面的问题，就很有可能无法对症下药，忽略了其他原因。结果就是我们花了很大的精力却收效甚微，导致变革失败。

综合制定推进变革落地的策略

当我们从六大方面全面地分析出变革的阻力时，我们就可以更加有针对性地制定出相关的策略了。

第一，个人动力方面。制定针对个人动力策略的关键在于，我们需要激发人们对于变革的认同，激发大家内心的动力。如何才能激发大家的动力呢？一定要想办法把变革的原因与大家认为最有价值的事情联系起来。

第二，个人能力方面。制定针对个人能力策略的关键在于，提供针对性的培训和训练。我们需要为大家提供针对关键行为的培训，帮助大家具备实现行为改变的能力。

第三，社会动力方面。制定针对社会动力策略的关键在于，借助他人的影响力来激发员工的动力。我们需要找到那些有影响力的意见领袖，帮助我们激发大家的动力。

第四，社会能力方面。制定针对社会能力策略的关键在于，找到那些能给大家提供能力支持的专家。这些专家也许不擅长激发大家的动力，但是必须是在专业领域能够给大家提供帮助的人。

第五，系统动力方面。制定针对系统动力策略的关键在于，要将激励与关键行为关联。我们需要制定激励关键行为的激励制度，这样才能

让指挥棒指向正确的方向。

第六，系统能力方面。制定针对系统能力策略的关键在于，利用好环境因素，优化流程并提供有利的工具，就像中国的古训“工欲善其事，必先利其器”一样。

全球著名的变革咨询公司VitalSmarts公司经过调查发现，如果我们可以采用四种或四种以上的策略，我们往往会将效果提升十倍，让变革取得更大的成功。所以，我们需要从六大方面综合去制定策略，帮助我们提升变革的成功率。

作为“影响者”课程（《关键影响力》配套课程）的讲师，我们已经帮助国内的很多企业利用影响者的理念和方法有效地推动了变革。例如，帮助某大型医疗设备企业推动其售后部门做服务营销转型，帮助某大型制造企业推动产品质量的进一步提升，帮助某大型IT企业进行文化变革等。作为这一方法的见证者，我特别希望这套方法能够被更多的中国企业采用，使其成为驾驭变革的影响者，从而在快速变革的过程中，抓住机遇，获得更大的发展。

王明伟　“影响者”（《关键影响力》）课程资深讲师

著有《积极达成：处理好情绪再处理问题》

致谢

在我们多年的研究、教学、实验和学习过程中有很多人提供过热心的帮助，对此我们深表感谢。

首先要感谢的是家人对我们的深刻影响，感谢你们用爱和支持改变了我们，启发了我们，激励了我们。无论我们在外忙碌，还是在家中终日写作，是你们的付出和耐心造就了我们的成功。

其次要感谢的是VitalSmarts公司的同事、伙伴和团队成员，感谢你们提供的各种形式的帮助，如参与项目，服务顾客，实施培训以及用关爱、忠诚和能力彼此支持。我们要向每个人表示感谢，但在这里只能列出个别代表，我们要特别感谢的是James Allred、Terry Brown、Mike Carter、Jeff Gibbs、Jeff Johnson、Lance Garvin、Justin Hale、Emily Hoffman、Todd King、Brittney Maxfield、Mary McChesney、John Minert、David Nelson、Stacy Nelson、Rich Rusick、Andy Shimberg、Joanne Staheli、Yan Wang、Steve Willis、Mike Wilson、Paul Yoachum和Rob Youngberg。

接下来要感谢的是Bob Foote、Chase McMillan和Mindy Waite，感谢你们出色的编辑工作、对细节的高度关注以及提供的深刻见解。

此外，我们还要感谢来自世界各地的朋友和合作伙伴，感谢你们把

书中的内容转化成引导变革的实际行动，与你们合作总是能带给我们新的启发。

感谢以下来自美国的成功影响者：Doug Finton、Ilayne Geller、Tamara Kerr、Jim Mahan、Jim Munoa、Kurt Southam、Larry Peters、Margie Mauldin、Mike Quinlan、Murray Low、Neil Staker、Paul McMurray、Richard Lee、Shirley Poertner和Simon Lia。

最后，我们要感谢来自世界各地的合作伙伴和朋友：澳大利亚的Geoff Flemming和Grant Donovan、巴西的Josmar Arrais、中国的Jenny Xu、埃及的Hisham El Bakry、法国的Cathia Birac和Dagmar Doring、印度的Yogesh Sood、印度尼西亚的Nugroho Supangat、意大利的Giovanni Verrecchia、马来西亚的V.Sitham、荷兰的Sander van Eijnsbergen和Willeke Kremer、波兰的Marek Choim、新加坡的James Chan、南非的Helene Vermaak和Jay Owens、韩国的Ken Gimm、瑞士的Arturo Nicora、泰国的TP Lim、英国的Grahame Robb和Richard Pound。

第一部分　领导变革的新科学

第1章　领导力即影响力

虽然不知道怎样改变别人，但是我想改变的人有很多。

——大卫·赛德瑞斯

跟之前在世界其他地区的危险经历相比，我们这次要做的影响者调查简直像是一次旅行，没有致命的寄生虫，不用面对缠人的乞丐，不用担心被绑架，更不用和腐败的官员争得面红耳赤。

这一次，我们要在纽约调查一家全市最好的餐厅。麻烦的是，我们要一边享受美酒一边和老板聊天（这活儿可不容易）。这些工作只有一个目的，即了解为什么有些人具备与众不同的能力，可以轻松地影响他人的行为。

今天我们要关注的对象叫丹尼·麦耶[1]。由于培育了独特的客服文化，丹尼是一位成功的影响者。他经营的每一家餐厅都在顾客好评榜前40名之列。实际上，这些餐厅自从开业以来一直都备受人们喜爱。我们很快就发现了其中的原因。丹尼的成功是因为他有能力影响手下1500位普通职员，让他们持之以恒地为每天光顾的10万多位顾客创造非凡的体验。老实说，“非凡”这个词都不足以描述他们的做法。

举个例子，有一天在位于曼哈顿某区丹尼的一家餐厅门口，一位女性顾客匆匆走了进来，神情很是不安。原来，这位来就餐的女士刚刚发现把钱包落在了出租车上。这下子不但钱包凶多吉少，餐费都没了着落，就算打车回去，身上也没现金了。这可怎么办呢？

就在这时，丹尼餐厅的好客精神开始闪现了。一位员工（我们暂且称他为卡罗）留意到女士的表情，了解情况之后，请她加入了宴席，这时已经有一桌人在等她了。

卡罗安慰道：“钱的事不用担心，可以以后再付，先好好吃个饭。对了，你的手机号码是多少？”

卡罗估计这位粗心的顾客把手机也忘在车上了，于是让同事不停地拨打她的号码。差不多半小时后，那位司机终于接通了电话，此时出租车已经跑到了纽约北部的布朗克斯区。接下来，卡罗开始召唤“蝙蝠侠”出手相助了。

好吧，“蝙蝠侠”这一段可以略过，不过卡罗的做法确实很仗义。他和出租车司机约好在返程的半路见面，为司机支付了空驶费，取回钱包，然后赶在那位女士刚刚吃完饭时将其递到对方手中。后面的结局不难想象，这位女士激动得千恩万谢，甚至发誓要给未来的孩子起名叫卡罗。

这件小事其实不足为奇，但令人惊讶的是类似的情况在丹尼的每一

个餐厅每天都会上演。要说丹尼也并不特别，他招聘的员工跟别人一样，从事的行业也一样，每天采购同样的原料，像全纽约两万多家餐厅老板一样开张经营。但是，他却有一种别人并不具备的能力——影响力。他手下员工的工作方式和其他餐厅的员工完全不同。更重要的是，这种不同显然不是一时的运气使然，而是丹尼系统和有意识地影响员工特定的行为所产生的结果。

所以我们才来到纽约，了解丹尼是怎样成为影响者的。

寻找普遍规律

首先要明确的一点是，本书讨论的内容绝非客户服务。同样，我们会在后面谈到旧金山的一位女性，在她的帮助下成千上万的罪犯脱胎换骨重新做人，我们研究的也绝非犯罪心理学。我们研究了很多成功的行为改变，如实施六西格玛，克服毒瘾，根除流行病，改善患者安全，减少家暴，提高员工参与度，让学校重新焕发生机等，但我们的关注点也绝非这些具体的课题。

我们要寻找的是造就成功领导者的普遍规律，无论他们奋斗的目标或所处的环境是怎样的。我们要探索的是一套能够带来快速、深刻和持久改变的普遍原则和技能。这种能够引发人类行为改变的能力即影响力，而具备这种能力的人即影响者。我们认为，真正的领导者就是那些

有能力影响他人的行为从而实现重要目标的人。

听到“影响力”这个词，也许你脑中浮现出的是有些让人怀疑的手段“游说”。你错了，本书的目的绝不是利用各种花言巧语解决问题。如果你想巧舌如簧地说服别人从而达到某个目的，那么本书肯定不适合你。

我们在本书中确定的目标更为高远和持久，需要更加强效的工具。它研究的是如何通过改变那些难以改变的人类行为，从而令微小的家庭到巨大的核电站都能在各个方面实现更加深刻和成功的结果。我们要探究人类的行为原因以及怎样改变这些行为。我们的分析表明，无论你的目标是阻止艾滋病蔓延，还是启动安全项目，成功的关键和鼓舞士气的讲话、贿赂舞弊的做法以及长篇大论的说教毫无关系。真正的秘诀在于，你是否有能力对少数关键行为系统化地实现快速、深刻和可持续性改变。

比如，你是一家软件开发公司的经理，手下有几十名程序员，每周要完成十几万行代码。由于产品非常复杂，软件开发任务要分给几个团队共同完成。面对长期的开发进度滞后和层出不穷的错误，你意识到要保证持续的高质量开发必须让员工做到以下两点。

（1）遇到问题马上提出。

（2）任务无法按期完成马上上报。

持续做到这两点，软件开发才能杜绝错误和保证进度，反之，情况只会越来越糟糕。这表明只要你能影响员工在这两个方面做出改变，整个局面就会转危为安。

但事情没有这么简单，你的员工（假定都是正常人）多半死也不肯接受这些规定，因为傻瓜才会承认自己在工作中遇到了问题。只有那些傻瓜才会说：“啊，怎么办？我遇到问题了！”就算你在办公室张贴了规定，给员工做了培训，甚至为主动承认问题的人提供车位——人家还是不干。

遇到这种问题，影响者就能处理得很好，让每个程序员一遇到问题或进度滞后就马上上报。来自密歇根州门罗创新公司的里奇·谢里丹[2]就是这样的影响者，他的程序员每次都能按时完成软件开发，他们甚至非常热爱这项工作。那么里奇是怎样做到让员工既开心工作，又忠于职责的呢？秘诀和丹尼一样，也是利用同样的原则对员工产生影响。

在本书中，我们会详细介绍里奇、丹尼以及其他影响者影响人类行为的策略，以200多页的篇幅介绍他们掌握的知识和技巧。用一句简单的话说明他们成功的原因：他们不但视自己为老板、经理或管理者，更重要的是他们把自己视为全职的影响者。我们甚至可以说，这是他们对自己的定位和特征描述。跟他们交流你会发现，他们时刻都在思考能否帮助别人以前所未有的高效方式展开行动。他们思考、讨论和实践的都是如何影响行为举动，因此才会在别人长期犯错的领域实现重大变革。

和里奇或丹尼不同，你可能不是软件开发经理或餐厅老板，不过同样要面对难以逾越的行为障碍，同样有希望实现的远大目标。或许你的目标是帮助三次戒毒归来的儿子摆脱毒瘾。不幸的是，之前的努力都失败了，这时你需要的是影响力。或许你的公司从来都是按时按点交货，但你想帮助它成为行业第一。或许你所在的高中退学率高得惊人，你的目标是帮助学生读完高中，考上大学。总之，你要做到最好。

缺乏影响力

幸运的是，多了解影响力是一件好事。学习如何激励和帮助别人改变其行为，也许是人们可以习得的最为重要的技能了。这个过程既吸引人又折磨人。困扰我们的最大问题不是对技术、理论、思想或数据的需要（我们已经有太多了），而是对改变人类行为的能力的需要。[3]关于这项具体技能，如今的需求远远大于供给。

鉴于大家都了解改变他人行为的重要性和成果的不持续性，你可能认为每个邻家烧烤宴会或同事聚会上都会有影响力大师。你甚至会认为我们对这个话题过于操心，以至于孩子们会到处搜集印有世界影响力大师头像的卡片互相交换为乐。这种研究和热情的结果是，我们一天到晚说着别人听不懂的话，树立起一个个大师或典范，掌握着帮助和鼓励他人改变自身行为的专业能力。

显然，这些理解都是错误的。充其量，我们只是对影响力浅尝辄止。我们会不时参加一下有关的研讨会，但不会专门研究这个课题，而且我们也不善于帮助别人做出改变。和丹尼、里奇以及后面要介绍的其他影响者不同，我们大多数人都不善于描述影响他人的个人理论。我们不会自视为影响者，基本上也没有成功影响他人做出行为改变的经验。

例如，你上一次在公司看到改变员工行为的尝试是什么时候？注意我说的改变是重大改变，不是发件T恤衫或水杯笼络人心的小伎俩。我想很多人的回答可能都是“想不起来了”。我们对过去30年有关企业变化的资料做了回顾，发现只有不到1/8的公司做过变革尝试，但其结果也多半牢骚满腹、不尽如人意。

说到行为改变，家庭方面的情况也不容乐观。[4]例如，每年我们花费数百万美元减肥节食但收效甚微，只有不到10%的人能成功改变胡乱花钱、健身不足和其他不良生活习惯。

社区事务也好不到哪里，2/3的罪犯离开监狱后，不到三年就继续作案，甚至在犯罪道路上变本加厉、越走越远。遏制艾滋病和其他疾病的传播需要全人类的合作才能成功，但每年仍有数百万人感染。其原因是人类不善于合作，这种情况从未得到好转。

所有这些失败的影响活动和未能实现的人类理想，最后让我们大多数人失去了耐心。我们的疑问是，为什么人们不做应当做的事？为什么

我无法改变别人的行为？最终我们决定放弃，这就像散文家大卫·赛德瑞斯所描述的那样：“虽然不知道怎样改变别人，但是我想改变的人有很多。”

实际上，影响者的确是存在的。

寻找影响者

前面关于丹尼和里奇的介绍已经给了大家一些提示，即我们研究的是如何影响人类的行为。具体而言，我们研究的是那些能够成功做到这一点的人。实际上，我们的研究最初不是从具体目标开始的。和大多数研究者一样，我们首先从阅读资料开始。我们的研究团队详细阅读了17000多篇文章和作品，寻找具备不同影响力的学者和人物。从他们当中我们找到了能够以不可思议的方式成功实现快速、深远和可持续变革的个体。然后，我们要做的是找到这些个体，并密切观察他们的工作方式。

例如，通过影响6000万名泰国同胞的行为，威瓦特这样一个小人物拯救了500万人，使他们免于感染艾滋病；洛克希德·马丁飞机制造公司总裁戴恩·汉考克成功地影响了13000位心存不满的员工，帮助他们改变行为，最终完成价值1万亿美元的合同；爱迪娜·瑞德就职的学校每次都在区阅读理解考试中排名垫底，她用了不到1年的时间让学校变成了冠

军；玛莎·史威在坦桑尼亚通过电台广播，帮助全国减少家庭暴力。还有很多影响者，有的致力于根除流行病，有的通过改变医疗行为拯救大量的患者，还有的帮助服刑罪犯成功转变成良好市民，这样的例子不胜枚举。

于是我们开始跟踪和研究这些成功的影响者，从中寻找普遍规律。本书剩下的篇幅将具体介绍我们在他们身上发现的具体特质。有一点是令人鼓舞的，即影响者的确存在，而且他们的所知所为是可以习得的。实际上，已经有成百上千的人阅读过这些规律，并且在他们的工作和生活中应用了这些原则和技巧。他们不但形成了自己独特的感悟，而且取得了很大的成就。因此，我们坚信你也能做到这一点。

下面我们就进入正题，试着列出你一直准备改变的对象，看看怎样才能帮助他们改变个人行为。

第2章　实现影响力的三个核心要素

我需要影响力，我发现自己不适合做大学校长。从办公室向外望去，我看到外面有个人在除草，他看起来对自己的工作得心应手。

——沃伦·本尼斯

我们在前面说过，影响者并不是随意就能深刻持久地改变人类行为的。如果他们只是运气使然，那么我们就无从复制他们的成功之道。幸好事实并非如此，他们实际上是靠下列三个要素取得成功的。这三个要素是所有影响者都长期坚持的做法，现在你也可以了解和利用它们了。

（1）关注和衡量。影响者非常清楚要实现的目标，而且对目标的衡量高度热心。

（2）发现关键行为。影响者关注的是可推动目标实现的高效行为。更准确地说，他们关注两三种可实现最大变革的关键行为。

（3）利用六种影响力来源。最后，影响者和常人的不同之处在于，他们善于利用各种条件推动行为改变。大多数人习惯使用一两种影响力工具解决问题，但影响者善于发现所有与期望行为改变相关的因素，然后推动它们发挥积极作用，避免消极作用。最重要的是，经过研究调查我们发现，通过利用六种影响力来源为自己服务，影响者可以把

成功概率提高十倍。

要素1：关注和衡量

要了解第一个要素，我们来认识一下佐治亚州亚特兰大市的唐纳德·霍普金斯医生。他是卡特中心医疗项目副总裁，同时也是一位伟大的影响者。他能进入我们的视野是因为他曾从事一项史无前例的影响力活动——在全球范围内根除一种长期以来让医学界束手无策的可怕疾病。

这到底是一种什么疾病呢？要了解这个问题的答案，我们先来看看霍普金斯办公桌上一份令人恶心的样本。如果这种生物能够站起来，能有一米高。幸好，这是一种没有骨骼系统的寄生虫，否则就太恐怖了。更准确地说，它是麦地那龙线虫。[1]霍普金斯把它泡在一瓶甲醛溶液中，是为了提醒自己和整个团队要面对的敌人有多可怕，要实现的目标有多艰巨，因为帮助感染这种寄生虫的病人是一项非常困难的工作。一旦有人感染，寄生虫会给宿主造成极大的痛苦，最终穿透体表离开人体。医学界对此至今没有任何对策，所有的药物、手术或其他方式都无法解决这一难题。感染这种疾病的人会遭遇令人无法想象的痛苦。为了解决这一巨大难题，霍普金斯成了一位社会科学家。

根据他的调查，在全球20个国家的23000个偏远村庄，每年有300多万人感染这种疾病。这种疾病的起因是村民的饮水问题，在他们取水的

污秽池塘中隐藏着大量虫卵。喝了这种水，虫卵就会进入人体。

接下来的描述会很恶心。虫卵孵化成成虫后，会拼命挖穿组织和皮肤，最后从患者的胳膊、大腿和任何可能的地方钻出来。整个过程痛苦异常，最终会让患者冲进池塘以求暂时缓解。这时钻出体表的成虫会向水中喷射出数以千计的虫卵，保证来年开始新一轮的“征服”。

霍普金斯之所以关注这种疾病，是因为他认为这种传染病完全可以从地球上被根除。他实事求是地告诉我们，他要做的是改变近1000万平方英里[1]疫区内1.2亿人的行为方式。

如果是你面对这一问题会怎么做？给你20多个人、几百万美元资金，你有信心成功改变数百万陌生人吗？

霍普金斯医生和我们大多数人的区别在于，他（和我们研究过的其他影响者一样）很清楚该怎样考虑问题，以及怎样按照可预测的方式，制定能够解决问题的可重复性有效策略。

影响者要做的第一件事是关注和衡量。他们能明确陈述希望实现的目标，他们很清楚模糊的目标是实现影响力的大忌。对目标进行清晰、连贯和有意义的衡量也同样重要。这样可以确保对影响力活动的跟踪，确保让每一个受影响的人为自己的行为负责。这一点是影响者与众不同的一个重要原因。在多年对影响力活动的研究中，我们发现失败的绝大多数原因在于一开始就忽略了这一要素。这种情况会导致以下三种错

误，严重损害实施者的影响力。

（1）模糊不清、无法令人信服的目标：对于要实现的目标缺乏明确陈述（如“维护员工权利”“帮助城市儿童”“开发团队”）。

（2）衡量不足：即便对目标有明确的陈述（如“形成坦诚交流的文化”），也很难开发针对目标的可靠衡量手段。

（3）错误衡量：即便有了衡量手段，人们往往也会衡量错误的要素，推动错误的行为。

模糊不清、无法令人信服的目标

关于引导行为改变，很多人认为制定目标肯定不会出错。毕竟，行动目标是推动变革的第一步。例如，“我们的客户服务很糟糕”“我们要帮助城市儿童”“我们的产品质量一般，我们要做到最好”。

上面这些口号所体现的目标似乎很明确。管理者希望改善客户服务，帮助城市儿童，把产品质量推向新的高度。这些目标陈述听起来不错，但实际上太空洞，根本无法形成任何有效的影响力。谁知道你真正想说什么，“改善客服”有各种各样的理解，可以是响两下之后再接电话，也可以是送每个消费超过10元的顾客一只玩具猴子。

还好，不是每个人在制订行动方案时都对目标表述含糊不清。医疗

促进学会前首席执行官唐·贝里克[2]就是一个很好的例子。在美国价值两万亿美元的医疗行业中，尽管医疗促进学会规模很小，贝里克担任的只是一个不起眼的角色，但他被公认为是这个领域最有影响力的人物之一，特别善于制定明确的行动目标。

贝里克告诉我们：“在美国，第六大致死原因竟然是医疗行业，这太令人吃惊了。每天我们的疏忽导致的患者死亡数量堪比一架大型客机的乘客数量。我们都知道问题出在哪里，也知道该怎样避免问题，真正的问题是如何影响人们停止错误的做法。”

我们来看看贝里克是怎样确定行动目标的。2004年12月的某一天，他站在几千位医疗服务人员面前，提出了大胆而明确的行动目标：“我们要在2006年6月14日之前拯救10万名患者的生命，对，是在那一天上午9点之前”。

贝里克的目的是要影响数十万医疗工作者的行为方式，通过避免医疗失误来拯救患者的生命。如今，他实施的“10万名患者生命拯救计划”已经被写入教科书。通过激发美国广大医疗工作者的关注和努力，贝里克和他的团队成功实现了拯救10万名患者生命的目标。

他是怎样做到的呢？答案是利用影响力的三个核心要素。首先，贝里克提出了清晰明确的行动目标。他和团队要做的不是“减少问题”，不是“促进医疗安全”，不是“帮助患者在未来几年改善生活”，也不是“尽

快挽救大量患者的生命”，而是毫不含糊的“在2006年6月14日上午9点之前拯救10万名患者的生命”，就是这么明确。

这样做的好处是，它能有效地避免各种拖延和误解，不需要进行任何补充或解释。我们再来看看贝里克的目标陈述，注意下面两句话之间的区别。

·“我们要降低医院的可预防事故。”

·“我们要减少医疗失误，在2006年6月14日上午9点之前拯救10万名患者的生命。”

你是不是感觉到了两者的区别？没错，第二个目标采用了明确、令人信服和以价值为基础的表述。你要做的是拯救患者的生命，而不是关注统计报表中数字的变化。更重要的是，它强调了要拯救的患者数量和行动时间表。

包含具体信息的明确目标可以显著地推动行为变化，因为它调动的不只是对方的思考，还会调动对方的感受。研究表明，明确、令人信服和充满挑战的目标可以加速人们的脉搏频率，激发大脑思考，充分调动肌肉活动。如果你的目标模糊不清，这些奇妙的效果根本就不会出现。

看来，利用简明有力的目标的确可以促进影响力的发挥。接下来我们再看一个案例，马丁·伯特也是一位出色的影响者，他在30年前成立

了巴拉圭基金会。[3]一开始他的目标是帮助穷人获得贷款，然后通过个人努力摆脱贫困。不幸的是，经过30年的努力，伯特发现很多人可以得到贷款，但摆脱贫困的人却屈指可数。经过研究，伯特和基金会管理层意识到必须提出明确有力的行动目标，结果情况很快就出现了令人惊喜的变化。现在，他们不再强调基金会发放了多少信贷（这个目标缺乏说服力），而是提出了下面这个目标："从2011年4月开始，我们要帮助5000个贫困家庭在年底之前实现每人每天收入5美元（巴拉圭国家贫困线收入）"。（显然，这个目标不仅明确，而且和原来放贷收款的目标相比难度至少提高了10倍。）

由于确定了准确的目标和时间表，新的方案一出台马上就带来了积极变化。由此实施的一系列活动让整个基金会的面目焕然一新。它影响了人们看待工作的方式，影响了贷款业务员和顾客谈话的方式，影响了基金会员工在接下来的8个月中和顾客进行的数百万次对话。最重要的是，它为每一个人带来了巨大的成就感。2011年12月31日，伯特宣布全国共有6000个家庭达到了先前制定的目标。关于这个案例，我们会在后面进行详细介绍，现在你只需牢记一点即可——影响力成功实施的第一个要素是确定明确有力的行动目标。

由此可见，影响者要改变别人的做法不只是在脑中建立明确的目标，更重要的是将其浓缩成明确有力的目标宣言。这样的宣言可以引发家庭、社区甚至全国的关注和参与，因为令人信服的目标总能凝聚个体

并展开行动。

衡量不足

下面我们来看一个政府机关的案例，看看他们的做法有什么问题。

负责加利福尼亚州海岸警卫队新兵营管理的指挥官联系我们，请我们设计全新的培训活动，这个难得的机会让我们感到很兴奋。每个月都有数百名年轻人在这里接受训练，从长官眼里的菜鸟成长为合格的新兵。这显然是一个绝佳的实现影响力的机会。

指挥官告诉我们："我很担心这里会出现对新兵的辱骂和身体虐待问题。"此前我们听说过也见识过不少可怕的新兵营情况，对他的担心并不感到奇怪。实际上，就在离指挥官办公室不远的地方，我们看到下级士官正在大声训斥新兵，强迫他们拖拉沉重的锚链，让他们躺在地上蜷缩手脚扮演死蟑螂，否则就滚出新兵营。

指挥官继续道："我们的思路是这样的，先把新兵的价值观全部打破，然后重新灌输我们的观点。只要他们习惯接受命令，以后不管下怎样危险的命令他们都会毫不犹豫。不过我不清楚这样是否可行，我总觉得对新兵来说，这样做弊大于利。"

这时，指挥官身边一位负责训练的士官插话了："可是这样做确实

有效果啊，我们增强了新兵的自信心。”

难道让新兵装死蟑螂可以增强他们的自信心？这可真是闻所未闻！我们好奇地询问他怎么看出来新兵的自信心得到了提高。

那位士官激动地说：“比如上周的毕业典礼，有个新兵的父母都来了，他很快就把我介绍给父母认识。”

“这样就能证明自信心增强了吗？”

“那当然！来新兵营之前，这小子根本不敢做家庭介绍。”

“你怎么知道的？”

“这还用说？你去看看这帮家伙加入新兵营之前的样子就知道了。”

这个案例为我们提出了一个新的问题。你可以滔滔不绝地谈论行动结果，但是如果缺乏对行动结果的衡量，你的行动也不过是纸上谈兵。我们可以用减肥或计算利润来打比方，你只要往秤上一站或是用收入减去支出，就可以明确地知道有没有实现目标。但是，如果你要改善的目标是团队士气、员工参与程度、顾客满意度或是这个案例中的新兵自信心，你必须找到切实可行的衡量指标，必须找到能够体现行动目标变化的要素。

对行动目标缺乏明确衡量不只是新兵营指挥官会遇到的问题。在咨

询活动中，我们遇到的很多人都是这样。他们并不是有意为之，而是自认为已经对要关注的行动结果有了准确的把握，然而实际情况并非如此。他们所谓的结论并不是基于可靠的衡量，而是以人云亦云的证据和主观感受为基础得出的。

这样的错误我们都曾经犯过。我们曾立下目标每天要消耗多少热量，然后跟踪我们自己猜测的达成目标的活动。我们看到真实摄入的热量数据时，往往发现其和自己的猜测相距甚远。再比如，我们觉得公司士气还不错，每个人看起来都挺开心，没人惹是生非或自找麻烦。可是突然有一天，我们会吃惊地发现有人辞职了，理由居然是“讨厌再待下去”，甚至发现有人跳槽到了街对面的公司，领着更低的薪水和更差的福利仍无怨无悔。你暗自思忖这到底是怎么回事，却不知道其中的原因是缺少对目标的衡量。

此类意外情形经常在企业中出现，因为管理者认为满意度、参与度和其他人性化指标不仅难以衡量，而且经常具备“软含义”。他们不信任衡量手段，认为衡量结果在行动方案中无关紧要。对于此类“软指标”，管理者最多两年实施一次。相比之下，企业可以每10分钟检查一次产品质量，每两小时讨论一次现金流状况，其中的差距简直不可同日而语。缺乏对目标衡量的关注，行为改变就无法得到有效推动；而缺乏足够的评估，就根本谈不上对目标衡量的关注。特别是当企业厚此薄彼，对不同指标的衡量存在巨大差距时，情况会更加严重。

比如，如果餐厅老板丹尼每天关注收入情况，对顾客满意度一年才关心一次，结果会有什么不同？这种情况对很多其他餐厅来说非常正常，管理层高度关注收入情况，至于顾客体验，每年象征性地了解一下就算完成任务。实际上，要想建立对影响力活动的衡量，你必须经常性地衡量。

当然，随时搜集数据需要投入大量的资源。管理者会经常抱怨衡量影响力活动所需的成本，简直和开展活动本身的成本一样多。其实这个观点本身就存在问题。在管理者的眼中，衡量指标和开展影响力活动完全是两个互不相干的概念，其实并非如此。指标衡量和影响力活动是密不可分的一个整体，实现对目标的正确衡量可以有效地推动行为改变。

错误衡量

不过，有些人并没有忽略目标衡量工作，而且衡量的频率还很高，可最终还是没有形成正确的影响力。这是因为他们衡量了错误的指标。例如，在冷战时期，苏联既没有概念也不知道该怎样衡量和资本主义有关的事物，比如“利润”，更没人听说过“顾客满意度”这个词，于是他们关注的是通过跟踪重量的方式提高生产率，这方面倒是做得很勤。[4]简而言之，那时的企业认为产品越多、越大，就越好。于是乎，钉子厂厂长不顾建筑行业的产品紧缺，决定改为生产质量更重但毫无市场需要的铁路道钉。主管部门的党委了解情况后改变了策略，决定以单位产品为

基础进行衡量。于是，钉子厂厂长再度转型，改为生产细小但并不实用的鞋钉，这样一来产量轻松便达到几十亿。

再比如，多年来慈善机构一直以提供的服务数量来衡量是否成功。服务的人数越多，表明业务经营得越好。实际上，这样做会让慈善机构忽略对结果的重视，强调对活动的重视。（还记得联邦快递宣传单里的广告吗，号称司机行程超过几万英里[2]？）

这些似乎都是老生常谈了，下面讲一个不同的案例，看看怎样通过细致的分析来确定真正需要衡量的目标。先给各位提个醒，这个案例既复杂又令人心痛。

近来，美国军方高级官员意识到性骚扰正愈演愈烈，和部队要求的形象背道而驰。[5]美国军方人事主管汤姆·波斯迪克中将对这种情况尤为深恶痛绝。他基本在每一次谈话中都强调这件事。在一次会议上他提到一位在阿富汗执行任务的士兵，这位士兵连续多次性侵犯自己的战友。在其被军方逮捕时，共有七位士兵受到此人侵犯。在谈到受害者时，波斯迪克将军非常动情，就好像在谈他自己的孩子。

不过波斯迪克和他的同事似乎没有抓住问题的关键。他们投入了大量精力、资金预防和减少性骚扰及性侵害，但最终并没有实现多大改变。2012年，美国军方共上报了3000起性侵害案件，但人们普遍认为这个数字只占真实暴行的10%。如果事实的确如此，这一问题每年会摧毁

3万名受害者的人生，更重要的是形势根本没有出现任何好转。

为什么许多人良好的意图和积极的关注最终无法实现重大的影响呢？第一个原因是军方采用了错误的指标进行衡量。他们唯一经常关注的是受到性侵害的人数。这个目标看似不错，但是却完全治标不治本，并没有把目标的设定与影响力的其他策略联系在一起。我们来思考一下，如果采用下面的策略会带来怎样的结果？你对部队军官说：“我们要跟踪性骚扰和性侵害案件的报告，你们必须把每个部队的案件数量压下去。”

你对属下下了命令，他们肯定会想尽办法完成任务，不过案件数量减少不一定就是好事。如果真实情况是90%的案件都隐瞒未报，那么真正取得进展的第一个标志应当是报案数量出现增长。报案数量增长意味着军方的做法为受害者创建了安全的求助环境。一方面是性侵害数量的减少，另一方面是越来越多过去被瞒报的情况被放到桌面上而导致报案数量的增加。因而从总体上来看，整个报案数量应该呈现上升趋势。

但是，你怎么知道报案数量上升就是好事，而侵害案件增加就是坏事呢？答案是衡量需要改变的真正目标，即人们的想法和行动。有效的指标能告诉你人们是否感到安全，它能说明：①人们在面对性骚扰或性侵害时是否感到安全。②在举报此类案件时是否感到安全。只要经常关注这两个目标，你就能了解真实情况，合理说明报案数量的上升或下降究竟是好事还是坏事。这才是军方为真正解决问题需要衡量的关键要

素。

这个案例说明，好的衡量指标不但能揭示真相，而且能推动正确的行为。有时候要确定真正的衡量目标需要费一番功夫，但这样做是非常值得的。考量衡量目标本身就是影响力。如果衡量结果的过程有可能推动错误的行为，那么就要留意对产生结果的行动进行准确衡量。

例如，你打算推动创新（衡量标准是每季度提交的新产品方案数量），而且意识到以前企业缺乏创新的原因是员工不愿提出新建议。通过和员工沟通，他们说提建议不是被人嘲笑，就是受到惩罚，因此大家学会了缄默。

根据这些反馈，你搞了一个培训课程，鼓励大家勇敢地表达内心的想法，同时保证提建议的人不会受到惩罚。然后你开始衡量两个指标：创新数量和提建议的数量。如果这两个指标都出现增长（而你衡量的对比组未出现增长），可以断定你的努力没有白费，接下来就可以充满信心地继续执行了。换言之，你知道要改变的行为是什么，而且很清楚该采用哪些策略来改变这些行为（我们把这些可带来重要结果的行为称为关键行为）。

综上所述，在启动变革项目时，你应当提出明确有力的目标，然后对整个进度进行衡量。在此过程中，注意不要依赖预感或直觉，应根据对行为的影响程度确定衡量目标。最后，记住要衡量正确的指标，要坚

持经常性衡量。

要素2：发现关键行为

在美国，每年有3000多人溺亡，其中很多溺亡事故发生在公共游泳池。多年来，这个问题一直没有发生改变。后来基督教青年会[6]和雷伍兹保险公司联合开展了一项影响活动，使死亡人数成功降低了2/3。

这个成绩是怎样取得的呢？通过对事故和获救案例进行研究，他们最终找到了可导致不同后果的关键行为。他们发现，救生员经常要花很多时间招呼会员，调整泳道，拾捡浮板和测定水质（好像这些和救生工作没什么关系）。

如果救生员能做到10-10扫描法，溺亡事故发生率就会大大下降。具体方法是，救生员站在高处，每10秒钟观察一次泳池，如果发现事故立即在10秒之内展开救助行动。就这么简单，只要做到这两点，结果就会大不相同。凯文·特拉帕尼带领雷伍兹保险公司的同事，与世界各地的基督教青年会携手行动，通过发现和实施关键行为的方式成功拯救了很多人的生命和家庭。

我们来看看餐厅老板丹尼是怎样利用关键行为来影响他人的。丹尼并没有设置复杂烦琐的行动守则，而是让员工牢记一条名为“ABCD”（Always Be Collecting Dots）的关键行为，即“时刻抓细

节”。所谓细节，即那些可通过密切观察以及与顾客互动来了解其需求的具体信息。丹尼发现，善于抓细节的员工往往是那些善于以独特方式与顾客互动，从而有能力为其提供特别体验的人。

例如，如果发现顾客在出版行业工作，丹尼的员工会把对方引到出版人士集中的区域就座。他们非常善于发现顾客的食物偏好、座位选择、肢体语言、情绪反应、特别状况等细节，然后利用这些信息为其提供个性化的用餐体验。结果就像我们在开篇看到的那样，当丢失钱包的顾客心神不宁地走进餐厅时，员工马上就抓住了细节，通过了解情况最终完美地解决了问题。

丹尼显然很清楚，要想获得重大的改变，没必要改变很多行为，你只要把握住几条最关键的行为即可。

在接下来的章节中，我们要介绍影响者如何寻找关键行为以及如何利用影响力工具。只要找到关键行为，你就可以成功地解决几乎所有的问题。改变关键行为，你很快就能达到期望实现的目标。

要素3：利用六种影响力来源

实现影响力的第三个重要因素是想办法让人们执行你发现的关键行为。你已经确定了行动目标，而且知道实现目标的关键行为是什么，接下来要做的是让大家积极采用新的行为方式。这项工作说起来容易，做

起来难，实际上本书一大半的内容讨论的都是怎样更好地做到这一点。现在，我们先来了解一下行动原则：利用六种影响力来源。影响者之所以能够推动其他人无法实现的行为改变，原因在于他们能利用多种方式取得成功。他们善于利用多达六种不同的影响力来源塑造人们的行为。通过这种方式实现目标，行为改变成功的可能性不仅大大提高，甚至可以说是必然的。

我们不妨举个教育方面的例子来做说明。大卫·莱文和麦克·范伯格是两位成功的影响者，为帮助数以万计的城市年轻人读完高中、升入大学，他们没有因循守旧，而是独创了一套全新的方法。截至本书写作时，他们在1994年创办的“知识即力量”（KIPP）活动已经涵盖美国133所可免费升入公立大学的私立高中，接受服务的学生人数超过3万。[7]在这里，老师的薪酬并不比公立学校高，预算也不多，工作时间反而更长，招收的学生大多毫无升学希望，其中85%来自低收入家庭。

尽管面对各种挑战，但和附近社区上公立高中的学生相比，在KIPP高中就读学生的大学毕业率是前者的四倍。

他们到底是怎样做到的呢？如果仔细观察，你会发现前两个重要因素。首先是明确的目标和衡量手段，他们知道要实现的目标是什么并对实施过程进行准确衡量。其次是确定关键行为，他们把“努力学习”和“待人宽厚”作为KIPP的校训。所有教师和管理者的每一个行为都必须推动学生养成良好的习惯。他们实现成功的第三个要素，是在日常

工作中坚持利用多种方式达到上述目标。为做到这一点，他们认真设计了六种影响力来源，帮助每一个学生操练上述两种关键行为。这些影响力来源包括以下六个方面。

第一种来源：个人动力

我们先从大家最熟悉的影响力来源开始介绍——个人动力。如果发现有人存在错误行为且屡教不改，你应当思考这样一个问题：“他们是不是喜欢这样做？”在大多数情况下（特别是基于根深蒂固的习惯），这是推动和维持特定行为的重要源泉。例如，对教育行业而言，绝大多数学生都认为学校是一个既无聊又无益的地方。

但在KIPP情况却完全相反，努力学习意味着前途无量，大家经常讨论的是怎样考上大学，顺利毕业。在做自我介绍时，学生们都是这样开头的：“我是克里夫顿，2018级本科生。”随着时间的推移和成功案例的积累，学生们意识到努力学习可以带来好成绩，好成绩会让他们感到学习充满乐趣。在这里大部分学生喜欢学习，因为这种行为可以带来成功的结果。此外，这里的教师也善于在课堂上活跃气氛。随便走进一间教室，你可能听到的是欢快的音乐，而不是令人昏昏欲睡的课堂练习。

第二种来源：个人能力

仅有动力还不够，要想了解为什么有些人不愿意改变行为，可以这样考虑问题：“他们是否缺乏行动能力？”人们喜欢做一件事并不代表其会在这个方面取得成功。他们要具备必要的技能、才智和知识以推动关键行为的实施，否则还是会失败。例如，莱文和范伯格发现学生退学有两个原因：一是不爱学习，喜欢天天出去玩；二是家庭作业经常出错，让他们感到沮丧和失败。如果学生们总是表现不佳，由此带来的失望和反复刺激必然会导致其退学。

在KIPP，设计整个学习过程的目的是为学生创造一种感觉，让他们感到自信和成功。为实现这个目标，教师要为学生提供专门设计、充满启发和包含明确反馈信息的学习体验。当问到一个新的学生需要多长时间才能出现变化时，莱文笑了笑说：“一个小时。当他们取得成功时，就会重复这种体验，我们的目的就是帮助他们从第一天起就感受到成功。”

第三种来源：社会动力

接下来要了解的是社会层面的影响力，你要思考的问题是：别人会鼓励他们做出错误行为吗？试想，如果你的同龄人半数都选择退学，那么学生对学习失去兴趣会变得很正常。特别是对于低收入家庭来说，子女退学的情况非常普遍。因此，除非你的同龄人都重视学术成就，否则你是很难独善其身的。

在KIPP，我们随处可以看到大学锦旗，这些可不是虚构的，而是为这里的毕业生考上的大学制作的锦旗。学生们经常讨论的是想考哪所大学，为什么选这所大学以及努力学习能带来哪些回报。面对老生的刻苦奋斗、一心升学和实现成功，新生也会自然而然地选择同样的道路。在这里，学生从入学第一天起就能深刻地感受到这些明确设定的行为标准，使他们的行为方式出现积极的变化。

第四种来源：社会能力

他人对关键行为造成的影响除了动力还有能力。要了解影响力的这个来源，你必须思考的问题是：别人会不会提供帮助？通常，退学的学生很少有获得帮助、指导和教诲的渠道。

在KIPP，老师初次家访时往往会给学生和家长带来非常不同的感受。管理者和教师希望家长明白，他们会尽一切努力帮助学生成功。因此，家访结束时老师会给对方留下自己的电话号码，准确地说是个人手机号码。他们会告诉学生：“你的同学会帮助你。要是你写作业遇到问题，可以拨这三个同学的号码。如果他们不帮助你，可以给我打电话。记住我说的，如果不行就给我打电话！”老师给自己留个人手机号码，这个举动让很多学生都感到难以置信。你猜怎么着？不少好奇的孩子真的会拨打那个号码。当熟悉的声音从电话另一头传来时，他们的内心顿时体验到一种前所未有的感觉——希望！

第五种来源：系统动力

大部分人都能想到个人和社会方面的影响力来源，但往往会忽略环境在鼓励、支持关键行为方面发挥的作用。要了解这个方面，你需要思考的问题是：奖励和处罚能否鼓励关键行为的实施？例如，对于充满风险的校园来说，几乎不存在鼓励学生们继续学习的奖励因素。实际上，一些城市青年宁愿工作（包括合法和非法工作），也不愿继续上学，因为前者带来的好处要大得多。

在KIPP，学校为每月按时完成学习目标的孩子提供各种有意思的奖励活动。例如，他们可以参加每月一次的“全勤舞会”，这种舞会只有满足特定出勤水平的学生才能参加。

第六种来源：系统能力

同样，环境因素对行为表现既可以造成积极推动，也可以造成消极阻碍。要了解这个方面，你需要考虑的问题是：他们（目标对象）所处的环境是否鼓励他们采用关键行为？例如，如果学校环境压抑、学习工具陈旧、家庭环境不稳定，学生又怎能全神贯注地学习呢？

在KIPP，学校和家庭都是保证学习体验的重要环境。莱文、范伯格和其他老师会经常进行家访，了解促进和阻碍学生学习的具体情况，然后及时采取行动加以改变。例如，范伯格有一次去家访，这是一个居住

在休斯敦某社区的家庭，母亲非常发愁，因为无法说服女儿关闭电视去写作业。范伯格当时是学校的校长，了解情况之后，他对那位母亲说：“这好办，把电视搬走。”对方马上抱怨：“那可不行！”“既然别的办法都试过了，你只能选择这个了，要电视还是要孩子升学？”对方毫不犹豫地说：“当然是升学”。几分钟后范伯格抱着36英寸[3]的电视走了出来。最终这位女生成功考上大学（当然电视后来送还了回去）。总之，KIPP的做法是帮助家长和学生意识到该怎样利用家庭环境促进学习，实现成功。

从这些小例子中可以看出，莱文和范伯格根据六种方法各异但同等重要的影响力来源，设计了很多具体的应对措施。他们选择一种关键行为，然后利用六种影响力来源对其进行分析，先是找出其中不利的因素，然后想办法消除不利影响。

通过综合使用这些手段，他们最终全方位地保证了成功。

上面就是实现影响力的三大核心要素。无论你的目标是要根除传染病，改善客户服务，还是调动学习积极性，这三个要素都能为确定有效的影响策略提供基础。这些要素绝非迷惑人的花招或手段。它们既不是一时的风尚，也不是快速补救的方法，而是可以通过学习掌握的成功实现影响力的整体解决方案，即领导变革的秘诀。

[1] 1平方英里＝2.58999×106平方米。

[2] 1英里=1609.344米。

[3] 1英寸＝0.0254米

第3章　发现关键行为

竭尽全力还不够，你必须先确定自己的目标，然后再竭尽全力。

——爱德华·戴明

在努力提高影响力时，如果你效仿了成功影响者的做法，多半已经做到了第一点：确定明确有力和可衡量的行动目标。也就是说，你很清楚要达到什么目标以及怎样对实施过程进行衡量。可以说，你已经确立了良好的开始。

接下来要搞清楚为实现你的目标必须改变人们的哪些具体行为。影响者在这个问题上的态度非常坚决，在没有找到需要改变的具体行为之前，他们绝不会贸然采取行动。

不过，这项工作看起来有些不大可能。一个人每天发生的动作成千上万，究竟该怎样选择呢？幸运的是，在引导行为改变方面，你无须研究这么多行为，甚至连几十个或几百个都不需要。实际上，我们只需一两个经过认真实施的关键行为即可实现重大变革。这是因为，你要实现的每一个结果几乎都有可以产生重大影响的瞬间。人们在这个瞬间做出的选择，要么能推动深刻的行为变化，要么会阻止行为变化，使问题继续存在。

幸运的是，此类关键时刻很容易被发现。例如在丹尼的餐厅，当顾客遇到问题时，员工在那一刻的行为显然会对客人的体验造成重大影响。医生不洗手就进入患者病房是一个关键时刻，遗漏如此简单的小动作可能对很多病人的健康构成严重威胁。麦地那龙线虫病患者忍不住把受感染的手臂伸入水塘也是关键时刻，接下来可能导致整个村庄的人来年都被寄生虫感染。

只要能发现关键时刻，找出具体的可实现目标的关键行动，即便涉及范围最广的问题也能发生改变。显然，这些行动即行为改变项目中的关键行为。找到关键行为，你就控制了实现影响力的第二个要素。

下面我们来看看真正的影响者是怎么做的。

国王的生日礼物

在寻找关键行为方面，威瓦特医生付出了极为艰辛的努力。

在迎接60大寿那一年，泰王拉玛九世为全国带来一份礼物。[1]不幸的是，这份善意的礼物为泰国带来了洪水猛兽般的疾病蔓延。在此之前，泰国的艾滋病仅在监狱中存在，病情通过囚犯共用针头的方式在内部传播，因此多年来一直没有扩散到社会上。1988年为体现王恩浩荡（这是泰国庆祝重大活动的传统），泰王对3万多名在押犯进行了赦免。随着犯人获得自由，艾滋病病毒如脱缰猛兽般在使用静脉注射的吸

毒人群中快速泛滥。短短几个月的时间，整个国家几乎一半的吸毒者感染了病毒。[2]

病毒扩展的形势非常严峻，传播速度之快让疾病控制专家目瞪口呆。紧随吸毒者的步伐，性工作者也未能幸免。在不到一年的时间里，泰国一些省份有1/3性工作者的艾滋病病毒检测呈阳性。紧接着，通过她们，已婚男性把病毒传播给了妻子，妻子又通过血液把病毒传播到新生儿身上。截至1993年，据估计泰国已经有100万人感染艾滋病病毒。世界各国的卫生专家预测，按照这种传播速度，用不了几年，泰国的艾滋病感染率将会冠居全球，平均每4个成年人中就有1个带菌者。

但这一噩梦并没有出现，泰国的艾滋病传播率在两年后达到峰值，然后开始逐渐回落。在威瓦特医生的不懈努力下，20世纪90年代末泰国新感染人群的数量降低了80%。如果没有这份坚持，世界卫生组织曾预测2004年泰国的艾滋病人口将达到500万之巨。[3]

鲜为人知的是，威瓦特医生的解决方案来之不易，一开始甚至遭遇了不小的失败。当艾滋病开始在泰国肆虐之后，威瓦特医生及其同事负责在叻丕府控制病情。在接受专业培训时，他了解到，要想控制病情的传播，关键在于让民众了解艾滋病的危害。专家们（他们意识到了病毒传播问题，但并没有采取措施）认为病情的快速扩散源于大众的无知，因此当务之急是扩大宣传。

带着这种想法，威瓦特医生在泰国卫生部的指导下开始行动。[4]以控制艾滋病传播为目标，他向民众进行宣传的方式和企业提高产品质量、客服和团队意识的做法差不多。威瓦特和同事们四处发传单，举办说明会，请明星在电视、电台节目讨论相关话题。

虽然付出了很大的努力，但是他们的行动最终以失败告终。经过两年耗资不菲、令人筋疲力尽的宣传活动，研究人员发现艾滋病传播的情况根本没有发生变化，有些地方的形势甚至更加恶化。这件事对威瓦特医生的影响很大，他决定扔掉教科书，不再遵照专家纸上谈兵的做法，转而研究自己的“治艾”策略。于是，他开始仔细研究艾滋病在泰国传播的具体数据。

经过研究，他发现97%的新发病例源自和性工作者发生异性性行为的人群。这个统计结果似乎有些反常，但了解泰国国情的话，你就不难明白其中的原因了。泰国有15万以上的性工作者[5]，约合每150位成年男性一位。威瓦特医生据此得出的结论是，面对价格低廉的性服务和充裕的“市场供应”，绝大多数泰国男性会定期寻花问柳。

这个数据正是威瓦特医生需要关注的。如果和性工作者发生性行为是艾滋病泛滥的原因，尽管政府拒不承认性服务业的存在，他也只能以此为突破口研究对策。面对100万同胞感染艾滋病病毒的严峻形势，威瓦特医生认为现在已经顾不得政府形象和社会形象的问题了。如果问题出在性服务行业，那么就必须在这里寻找解决方案。

经过深入研究，威瓦特医生终于找到了关键时刻，它能够有效控制艾滋病的传播，即性工作者是否选择使用安全套的时刻。他的发现有两点：①关键时刻（指一个时间点上如果选择不同行为就能避免感染艾滋病）。②在关键时刻要做出的关键行为。如果泰国所有性工作者在这个时刻都能做出不同的行动，艾滋病的传播几乎马上可以被阻断。根据这个策略，他要求每个性工作者都做到使用安全套。让世界流行病学家吃惊的是，威瓦特医生的计划生效了，他成功地拯救了数百万人的生命。

西尔伯特博士的案例

或许有人觉得寻找关键行为虽然重要，但未必如此神奇，那么我们不妨再来看一个例子。的确，区区几个关键举动就能带来如此巨大的行为改变，这种观点似乎和我们多年来的传统看法和理论常识背道而驰。为了深入了解它的威力，我们看看新案例如何通过发现、创造和维持关键行为的方式来启动重大变革活动。这一次我们要研究的对象是旧金山市的西尔伯特博士，他是迪兰西公司的创始人。[6]这家公司的总部位于旧金山市繁华地区，是一家半企业半社区的治疗机构，旗下经营几十项不同的业务。

这家公司的特别之处是其员工构成，用西尔伯特自己的话说，他们“臭名昭著、充满种族偏见、暴力贪婪，都是些小偷、妓女、强盗和杀人犯”。她告诉我们：“30年前公司刚成立时，大部分员工是黑帮分

子，现在他们还有很多是第三代黑帮成员。这些人经常会收到家里长辈的来信，催他们回去继续黑帮事业。”在这里，有不少新员工是犯下多起重罪的累犯，他们长期无家可归，很多人是瘾君子。

但是这些并没有阻碍西尔伯特的热情。通常，这些员工加入公司几小时后就开始工作。他们在餐厅、搬家公司、汽修店工作，或是为公司的其他业务提供服务。在这里除了西尔伯特，其他员工全都是罪犯和瘾君子。这里没有心理治疗师，没有专业人士，没有捐款，没有补助，也没有警卫——在过去30年中完全依靠令人惊叹的影响力使16000多人的生活得到了深刻改变。[7]在加入公司的罪犯当中，超过90%的人再也没有吸毒或犯罪。他们有的拿到了学位，有的成了专家，从此获得新生。[8]

詹姆斯的故事

我们要介绍的詹姆斯在餐厅工作，他是一个干净整洁、平易近人但目光犀利的员工。詹姆斯的经历很有代表性。和生活在旧金山地区的500多位员工一样，詹姆斯在加入这家公司之前是个职业罪犯和瘾君子。他和很多同事一样从童年时代就开始了犯罪生涯。早在10岁之前他已经做了四年的惯犯和吸毒者，伊利诺伊州警方一提到他就感到头疼。后来警方找到了詹姆斯的父亲，他在孩子刚一岁的时候就离开家远走高飞了。于是，警方亲自把詹姆斯送上了离开芝加哥的飞机，明确告诉他

从此不要再回来。

詹姆斯来到加利福尼亚州奥克兰市，和父亲一起住在码头附近。不幸的是，这位“慈父”教会儿子的第一件事竟然是注射海洛因。在此后的25年里，詹姆斯的生活充满了无休止的暴力犯罪、吸毒和入狱服刑。六年前，他再次犯下一起严重罪行，被判入狱18年，连续16年不得假释。最后，他决定加入西尔伯特的公司以免服满刑期。

詹姆斯在这里发生的变化简直令人难以置信。如果你在餐厅碰到他，会发现这是一个衣着整洁、多年远离毒品和酒精的正常人。关于西尔伯特究竟是怎样做到这一切的，我们会在本书中慢慢道来。简而言之，为实现这个目标，她充分利用了成功影响者善于应用的各种原则和手段。

要想了解如何利用少数关键行为成功改变詹姆斯这样的累犯，我们来看看西尔伯特是怎样做的。她很早就知道，要想改变行为严重失调的人的生活，必须缩小影响力范围，找出关键行为，然后强化实施，扩大关注范围只能导致失败。在和西尔伯特沟通时，她明确指出要想帮助犯罪分子改变生活，应当注重的是其行为而不是价值观、说教或情感呼应。我们来看看詹姆斯第一天加入公司时和她是怎样沟通的。

对于那一天的情形，詹姆斯至今记忆犹新。

“在九人间的宿舍，第一天早上醒来你对大伙儿说‘早上好’，得到的

回答是‘去死吧’！”显然，在这种地方靠礼貌是行不通的。

于是，西尔伯特开始关注如何改变行为，而不是进行说教。再次强调，她要关注的是少数关键行为，而不是一堆行为。她说：“要同时改变20件事，你根本不可能成功。”因此，她开始深入研究各种需要改变的行为，希望从中发现值得关注和利用的关键行为，把这些罪犯改变成谦恭有礼的正常人。经过对16000多人的研究，西尔伯特终于找到了突破变革的两大关键行为。只要关注这两个行为，其他所有的行为、价值观、态度变化都会一一实现。

她解释道：“我们要面对的最大问题是如何消除街头文化，这种文化的核心是只管自己不顾别人。如果能改变这两种行为，其他的变化就会水到渠成。”

詹姆斯补充道：“帮助别人面对问题也很重要。在这里，我们有洛城帮、铁血帮、白人至上主义者、墨西哥黑手党等各种帮派，大家都住在同一个屋檐下，火药味有多浓可想而知。所以我们要消除的是黑帮文化。”

了解了这一点，西尔伯特开始利用两大关键行为帮助员工沟通，以达到最终消除黑帮文化的目的。首先，她要求每个人必须为另外一个人的成功负责；其次，她要求每个人在遇到问题时都能挺身而出，声讨犯错的一方。

在具体实施时，每个人都要带第一周加入公司的新人。比如上一周你还无家可归，加入公司后，比你来得早的人负责带你，教你怎样在餐厅摆桌上菜等工作。一周之后有新人加入时，你要负责带新人，教他们怎样摆桌上菜。这样做的意义在于，人们从此不再说你的表现如何，而是说你的团队表现如何，这样你就会产生责任感。

第二个要练习的关键行为是当面指出别人的错误，这些错误包括违反规则、行为怠慢、恶语相加或其他不良举动。对很多累犯来说，要指出别人的错误无异于说外语一样困难。最终，西尔伯特通过强调两大关键行为，不但改变了员工的价值观和态度，甚至改变了他们的内心。这让她意识到，只要能持续改变1500位寄宿员工在这两个方面的行为，他们的人生最终会发生彻底的转变。

我们会在后面的篇章介绍西尔伯特怎样影响这群极不情愿的员工积极采用关键行为，以及威瓦特医生怎样做到让每个性工作者100%地使用安全套。显然，仅了解关键行为是不够的，但眼下我们还是先重点讨论实现影响力的这条要素。我们的问题在于，很多人往往急于影响他人，结果未能认真思考要改变的具体行为是什么。影响者的做法完全不同，他们总是小心翼翼地寻找需要改变的关键行为，然后才启动行动方案。

急于行动不但容易失败，还可能带来成本高昂的副作用。例如，随着艾滋病病毒的扩散，急于采取无效的宣讲活动浪费了大量资源，结果

也未能阻止病情的蔓延。同样，对于罪犯来说，急于采取行动的结果是，如今的刑罚机构根本无法帮助犯人悔罪自新，反而让很多人出狱后变本加厉。

学会关注要点

威瓦特医生和西尔伯特的做法真实地反映了帕累托法则的应用，即通常所说的二八定律。根据该定律，无论你要改变的目标是什么，80%的成果源自20%的付出。因此，即使面对最复杂的问题，比如需要改变10种不同行为的情况，影响者也只需关注其中最重要的两种行为即可。反之，如果花费时间精力关注其中四五种行为，甚至10种行为一个不漏，结果肯定收效甚微，甚至以失败收场。

试想一下如果威瓦特医生错失对重要问题的关注会怎样？在泰国性交易是一个阴暗丑陋、无人愿意关注的市场，普通泰国民众根本不会谈论安全套的问题。相比之下，威瓦特医生关注其他方面会容易得多，如通过强调值得改变的社会积极行为来淡化问题，具体做法包括推翻性禁忌话题，促进性别平等或减少性交易行为，这些都是值得争取的方面。但他无法面面俱到，只能找出对控制病魔这个目标来说最为重要的行为。显然，能实现这个目标的最重要的行为即保证每个性工作者100%地使用安全套，只有这样才能拯救数百万人的生命。同样，西尔伯特的做法也是强调对关键行为的关注，它不但成功实现了变革，甚至为全世

界罪犯改造这个难题树立了典范。

下面我们来看看这一手段对家庭问题有何帮助，如婚姻问题或夫妻关系问题。比如你的家庭关系尚可，但还不够完美，那么你该怎样进行改善呢？同样，实现和谐家庭关系涉及的具体行为有很多，如多陪伴对方，培养共同兴趣，学会倾听，促进性生活和睦等。但问题是，到底哪个才是推动家庭关系和谐的关键行为呢？

为回答这个问题，我们拜访了婚姻专家霍华德·马克曼和他的婚姻关系实验室。[9]经过多年观察，马克曼发现只要克服四种错误行为，就能使离婚或夫妻争吵的概率降低1/3。只需观察夫妻交流15分钟，马克曼和同事就能预测出五年后他们会不会离婚，准确度高达90%。[10]他们是怎么做到的呢？很简单，观察夫妻在关键时刻的表现，这个时刻即双方发生争执时。

研究人员发现，判断能否保持幸福婚姻的秘诀不需要什么“50条原则”，而是取决于双方每天或每周出现争执时处理问题的方式。如果在争执中经常出现四种行为——一味指责、火上浇油、针锋相对或消极退让，那么婚姻的前景可谓凶多吉少。与此相反，如果双方能设身处地地为对方着想，然后坐下来冷静沟通，他们的婚姻就更容易得到维持。

二八定律适用于解决各种问题，如提高学生成绩，保证油井安全，避免医疗事故等。我们在每一个领域都发现了同样有效但却违反直觉的

原则，即少数关键行为的改变可以推动任何成功变革活动中的大部分改善。因此，只要找到关键行为并加以改变，无论你要面对的问题有多麻烦，最终都会实现重大成功。

像影响者一样行动

朱蒂是一位护士长，通过关注关键行为，她所在部门的患者体验好评度提高了三倍。她关注的具体行为是：①护士每天早上和患者沟通，在白板上写下患者当天的目标和计划。②包括医生在内每个照顾患者的人，都要阅读白板，根据指示行动，并在下班前更新白板内容。

发现关键行为

确定和实施关键行为通常会带来以下问题：怎样确定关键行为？关键行为不够明显，难以确定怎么办？在这个问题上，如果你不够认真仔细，很容易关注错误的行为，导致失败。例如，著名心理学家阿尔伯特·班杜拉曾经带过一个研究生，这个研究生有一次教酗酒者如何放松。这究竟是怎么回事呢？原来，他认为对酗酒者来说保持清醒是一个关键行为。既然他们在生活中压力那么大，这位研究生认为教他们学习放松有助于减少饮酒行为。

这些酗酒者学得还不错，很快就掌握了如何自我放松。但是，他们的酗酒行为一丁点儿都没有改变。最后，这位研究生发现除了一帮非常

放松的酒鬼之外，问题根本没有得到解决。显然，帮助对方放松并不是减少酗酒的关键行为。[11]

成功的影响者不会陷入这种误区，他们会利用以下四种行为搜索策略，避免出现错误，保证对关键行为的关注。

·注意显而易见的行为，指显而易见（至少对专家来说如此）但很少实施的行为。

·寻找关键时刻，指行为关乎成败的时刻。

·向优异表现者学习。分辨优异表现者的行为，优异表现者指那些生活在同一环境但能带来积极结果的人。

·注意文化壁垒。找出可逆转陈旧文化标准或禁忌的行为。

搜索策略一：注意显而易见的行为

20世纪70年代，本书作者之一曾在斯坦福心脏病预防医院工作过一段时间。在进行某项科研项目时，研究者的目标是在加利福尼亚州圣何塞市区别健康居民和病患之间的行为差异。这是一项很久之前的研究项目，就算你没去过圣何塞，大概也能猜到他们的研究结果。

提示一下，这个问题的答案非常显而易见。

研究人员发现有三种行为决定着调查对象的健康状况。健康的人群

经常锻炼身体，其饮食更好，而且不吸烟。对此我们可以得到怎样的结论呢？没错，寻找关键行为并不是什么高深科技，很多关键行为往往是显而易见的。

这就是寻找关键行为的第一个策略，你应当寻找的是那些显而易见但很少得到实施的行为。这些行为会让你直接达到期望目标，甚至让你感到不屑一顾。另一方面，它们又是很少得到实施的行为，这倒不是因为我们愚笨，而是因为其实施起来非常困难或极其令人不快。寻找此类关键行为通常有两个办法，一是实施已知行动，二是快速了解专家对相关问题的看法。如果很容易确定重要行动或是专家对相关问题快速取得一致意见，那么就意味着找到了关键行为。

要对关键行为施加影响需要利用六种影响力来源，即实现影响力的第三个要素。但是，不要低估正确发现第二个要素的重要性。即使关键行为显而易见或是已经得到专家确认，发现和关注它们对于下一步利用影响力来源来说仍非常关键。

我们再来举一个例子对这种搜索策略进行说明，看它是怎样关注显而易见但很少实施的行为的。你能猜到决定大学新生能否撑过第一年的三个关键行为吗？在美国的一些大学，新生在第一年退学的比例高达50%。[12]这个问题引发了学术界的担忧，希望能在第一年这个关键阶段对学生们的行为造成影响。无论对学生还是对学校来说，退学都会带来非常不好的结果。

由于这个问题普通民众接触得比较少，这一次我们选择快速调查相关专家的意见。在这个案例中，我们通过互联网了解到某中西部大学的研究人员曾整理过大量数据，经过对大一学生进行分析，发现有三种关键行为决定他们是否会退学。要想顺利通过大学第一年，你必须每天上课，完成作业（这还用说！），然后广交朋友（真的假的？）。前两个似乎显而易见，很明显退学的学生都没做到这两个方面，可朋友少也是区分优生和差生的条件吗？

于是我们向专家请教为什么大一交友会如此重要。专家称，大一的感恩节假期可以说决定着新生的命运。通常，这是他们回家度过的第一个重要节日，很多人会在这个时候和高中恋人分手或是被对方甩掉。这种情况每年都会大批出现，以至于大学辅导员给失落的学生起了个外号——“火鸡仔”。火鸡仔们返校时的心情可想而知，既压抑又难过，于是他们开始埋头学习，重新交友，和高中时代挥手告别，开始进入人生新的角色。但是，如果无法通过这一关，不能结识新朋友并确定自己新的身份，很多学生便会黯然退学。

综上所述，在你匆忙关注错误的关键行为之前，你应该停下来分析一下，看看那些显而易见或专家发现的行为。关注已知行为，通过互联网调查或是和行业专家沟通，然后观察能否根据可靠的研究结果揭示真正的关键行为。

像影响者一样行动

有个银行经理对我们说找到了赢得龙舟赛的关键行为。他所在的银行赞助了一项在坦帕湾举办的龙舟赛。这个关键行为到底是什么呢？答案简单得吓你一跳——拼命划桨。这位经理乐不可支，但语气一点都没开玩笑："在比赛中，大伙儿开始讨论怎样才能取胜，这时有人喊道：'少废话，赶快划！'瞧，只有这样，你才能赢得比赛。"没错，最显而易见但又容易被忽略的行为往往就是最重要的行为。

搜索策略二：寻找关键时刻

在寻找关键行为时，另一个需要熟悉的概念是前面提到过的关键时刻。我们大多数人在大多数情况下的行为都是正常的，也就是说，我们的问题通常是在各种情况都很不利时出现的。实际上，在这种紧要关头出现的行为往往非常重要，决定着成败。

我们举个例子来说明一下。诺贝尔钻井公司是一家国际知名的海上采油公司，也是高度强调安全工作的行业先锋。在对这家公司进行调研时，其内部专家是这样描述安全问题的："在我们公司，98%的员工在98%的时间里在做98%正确的事情，但这还不够！"

这句话的表达对于寻找关键行为来说很耐人寻味。如果他们能找出那2%的人在2%的时间里做错的2%的工作，无疑会为企业带来巨大的改善。实际上，这一点正是公司领导希望实现的目标。他们努力寻找关键时刻，研究各种违反安全规定的行为，详细登记每一次违规发生的时

间、人物、地点和具体情况。

调查结果发现，除了极个别的情况之外，几乎所有员工每时每刻都在遵守安全生产规定。其中一个个别情况是钻机停工。钻机工作时，每天可为公司带来25万美元的收入，一旦停工会造成巨大的损失。由此不难想象，在这里每个人都要保证钻机的高速运转。一旦设备出现状况，大家会抄近道尽快赶往现场，把安全规定暂时抛到脑后，一心只想尽快启动钻机。尽管没人说这时可以忽略安全规定，但实际上大家都会这么做。

另一个例外情况也差不多，不过主要和天气相关。当海上风暴接近时，员工们必须马上穿好防护衣撤离，这时他们也会抄近道离开，忽略安全规定。

第三个关键时刻和海上钻井平台的工作环境有关。这里面积不大但高度非常惊人，如果有人在梯子上高空作业，很容易出现人或物体坠落的危险情形。

发现这些关键时刻为公司鼓励和支持关键行为提供了基础。他们确定的关键行为包括：

·当钻机停工、生产进度落后或风暴接近时，召开安全会议，设计具体对策，确保每一条安全规定得到遵守。

·高空作业人员必须使用安全带，手中严禁携带任何物体。

这些行为实施起来并不容易，但诺贝尔钻井公司坚持做到以上两点，通过关注这些关键行为成功挽救了数十人的生命。

说完海上油井，我们再来看看快餐厅是怎么寻找关键行为的。通过观察多家大型连锁快餐厅，我们深入了解到以下几种不甚明显的关键行为。

假设你是一家汉堡连锁店的老板，正在想办法改善店内的顾客服务质量。你首先关注的是培训活动，掏钱为店面经理和员工进行客服培训。总体而言，店面经理对培训很满意，认为对于改善客服质量有帮助。但问题是客服评估指标并没有得到改善。

随后你开始寻找关键时刻，了解由此带来的关键行为。你首先分析了失败的情况，对快餐店来说客服投诉主要包括三个方面：一是点餐没人理会，二是点餐费时过长，三是点餐服务质量太差。在这里要注意了解你是哪种情况。你的员工总是细心和蔼，没有人大喊大叫、出言不逊或是行为粗鲁，但顾客满意度还是差强人意。

接下来，你开始分析失败客服发生（关键时刻）的时间和具体情况。你根据每天的时间点、每周的时间点和每个餐厅的具体条件对问题进行系统描述，最后终于发现了原因。原来，80%的问题出现在以下三种情况：餐厅人手不够（甚至少到只剩两个员工），后厨有一个或几个

烤箱熄火，短时间内突然出现大量顾客。

在此基础上，你分析了自己以及员工在这些关键时刻的行为，结果发现自己也是问题出现的部分原因。当餐厅出现大量顾客或烤箱熄火时，你经常主动接替员工的职位，为顾客点餐收钱或是动手修理烤箱。这样做会影响你的组织领导，导致客服质量下降。根据你对问题的了解和关键时刻的认识，你决定以后再出现类似问题时强调以下两种关键行为。

·马上停下手上的工作，通知待命员工上岗。

·你只负责管理安排事务，保证员工的快速配置，让顾客快速点餐和用餐。

显然，确定和影响这些关键时刻的关键行为能够显著改善顾客的满意度。

搜索策略三：向优异表现者学习

你觉得自己是优异表现者吗？答案最好是肯定的，至少有时候是。优异表现者是指那些面对同样的问题能够自己找到解决办法的人。

像影响者一样行动

我们曾帮助某公司进行调查，这家公司的问题是管理人员总是无法

按照预算完成项目。我们让他们绘制了项目规划实施流程，然后指出出现问题的关键时刻，结果发现他们陷入了一个恶性循环。具体原因是这样的，企业高管认为下级管理人员太浪费，每次都会把他们的预算削减20%并要求他们按质按量完工。面对这种情况，管理人员每次在制定预算时都会增加20%，因为他们知道反正上级会打折扣。

下级提高预算，说明上级做法不对，但上级这么做又是因为下级总是提高预算。这个问题成了难解的死循环，让双方的信任感变得越来越低。那么，在这个关键时刻可以破解死循环的关键行为是什么呢？经过和公司高层讨论，我们终于找到了关键行为：“如果预算不对，必须坦诚说明问题”。这个行为之所以重要，是因为它迫使大家关注真实的预算，而不是虚高的目标。对这家公司的高层和下级管理人员来说，要做到这一点很困难，因为他们对彼此的信任度非常低。但是，只要员工能做到彼此坦诚相待，恶性循环就会变成良性循环，保证所有项目都能在预算目标内完成。

如果你发现在面对同样问题的一群人中，有些人能找到成功解决问题的办法，那么你可以向他们学习该怎么做。

我们来举个例子。我们曾在一家医院观察医嘱打字员的工作。这些打字员头戴耳机坐在电脑前，把听到的医嘱整理成文件。最近这家医院采用了新安装的语音识别系统，该系统可以代替80%的人工打字劳动。就在这时问题出现了，尽管新的技术非常先进，但大家的工作效率反而

下降了，团队士气也一落千丈。虽然员工们都很积极，希望尽快掌握新的技术，但大家的耐心已经不多了。

本该提高工作效率的系统，现在反而成了累赘，问题到底出在哪里呢？要了解优异表现者的做法，第一步是找出面对相同情况但拥有解决之道的人，简而言之，就是在目标人群中发现优异表现者。通过了解情况，医院的部门经理发现有三位女员工与众不同，她们的工作效率不降反升，几乎提高了10倍。

第二步是让普通员工和优异表现者观察彼此行为方式的不同，特别是在关键时刻的行为差异，换句话说，就是让研究对象自己去寻找差异。在这个案例中，我们让打字员去观察问题。这样做的好处是，研究对象自己发现的证据会更有说服力。

他们果然找到了问题所在。这三位优异表现者的不同之处在于，她们各有一套快捷键操作方法，能有效提高工作效率。这些快捷键操作，即决定一切的关键行为。

最后一步是让所有人都采用前面确定的关键行为。在这个案例中，三位优异表现者相互比较了笔记，从中挑出最好用的快捷键方法，然后对其他同事进行了简单的操作培训。不到一周之后，该团队每个员工的工作效率几乎都提高了10倍，士气得到了极大的振奋。

像影响者一样行动

一天晚上在返回宾馆的机场大巴上，有位空姐开始抱怨起空乘工作的各种难处。特别是遇到一大群又哭又闹、不服管教的孩子时，这种情况会让她感到忍无可忍。但不幸的是，昨天晚上的航班上她就遇到了这种倒霉事。她的抱怨引发了大家的同感，不一会儿很多人都开始抱怨起来。

令人奇怪的是，人群中有一位空姐脸上露出了不解的表情。有人好奇地问道："难道你没遇到过这种情况吗？""当然遇到过，不过每次我都会给他们发小玩具。"她一边说一边打开提包，给大家传看一件件简单便宜的小物件。这个新奇的思路让大家豁然开朗，顿时觉得她聪慧无比。的确，面对让乘务人员、家长和其他乘客都烦恼不已的问题，她只用一个小小的举动就解决了。她可真是当之无愧的优异表现者，为所有人上了很好的一课。

搜索策略四：注意文化壁垒

在寻找关键行为时，留意那些可能违反禁忌，导致惩罚或挑战文化准则的关键行为。很多组织机构中之所以常年存在错误行为，是因为这些问题无法公开面对，坦诚指出问题可能为你带来麻烦。例如，位于大溪城的Spectrum Health公司致力于消除医疗感染行为。[13]这家公司发现，绝大多数感染行为是医疗人员不重视洗手导致的。因此，他们提出的目标是让每个医务人员每次进出患者病房时都洗手或使用消毒剂。

要知道医务人员每天会进出病房上百次，因此只要是正常人，难免会不时偷个懒。但优异表现者是怎样做到遵守规定，每次都勤洗手的呢？原来他们会互相监督，一旦有人忘记洗手，其他同事便马上做出提醒。

但是在医疗机构中，当面指出别人的错误是一大禁忌，当对方比你位高权重时尤其如此。比如，一位清洁工正在为病房擦玻璃，看到手术医生走了进来。他好像没看到医生洗手，但又不是非常确定。这时应该当面指出问题吗？如果按照医院的行为惯例，答案是否定的。如果他真的做出了关键行为，谁又能保证他以后每次都会这样做，从而形成新的行为准则呢？

实际上，这个问题取决于接下来的关键时刻。清洁工一旦指出问题，马上会陷入非常被动的局面。但是，如果对方回答一句“谢谢”，这种无助感就会立刻消失，从而肯定其关键行为。医生这样表态能极大地缓解清洁工的压力，让他不再感到难堪，认为当面指出问题是必要的做法，既能帮助医生，又不会招致麻烦。可以说，如果没有第二种关键行为（感谢别人提醒），错误的做法将会继续，医疗卫生问题永远也无法得到解决。

值得注意的是，这两个关键行为都是与长期以来形成的潜规则相反做法，它们把不成文的规定变成了明确的需要进行培训和掌握的成文规定。这些关键行为被推广到Spectrum Health公司和耶鲁纽黑文医院时，

一开始根本没人相信会取得成功，因为它们实在是太反传统了。通过利用六种影响力来源（实现影响力的第三个要素），这些关键行为最终变成了医院里的新准则。当每个人都做到这两点之后，医院的卫生状况马上得到了很大的改善。

如果大家留意的话，会发现在此类案例中存在一种模式。通过对数以百计的影响者案例进行调查，我们发现有一项关键行为能始终如一地推动变革，这项行为即帮助别人面对关键对话。实际上，我们对关键对话技巧的研究就是在这些调查的基础上完成的。无论是在泰国预防艾滋病蔓延，在加利福尼亚州帮助罪犯重新生活，在布基纳法索消除龙线虫病，或是在软件公司降低错误率，它们在推动行为改变时的共同点是对人们施加影响，帮助他们挺身而出指出错误行为。因此，在寻找关键行为时，你必须学会关注这些关键的文化壁垒。

搜集实例，了解准则

通过研究行为文化了解和关键行为相反的长期形成的传统做法，结果往往会让人大吃一惊。因为文化准则通常是无形的，让希望改变它的影响者无从下手。正所谓“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，文化总是悄无声息地在我们身边发挥影响，让我们无法看清它独特的准则、习惯和潜规则。

当然，无法清晰认识文化准则不代表可以小觑它发挥的作用。要想

发现文化壁垒行为，影响者首先要做的是形成自己的文化，而实现这个目标最好的方式是搜集实例。举个例子，我们有一个项目是对加纳和印度尼西亚金矿的运输车司机进行调研，目标是想办法保证道路运输，让司机和行人变得更加安全。实际上，每个司机都很清楚道路管理规定，如关于限速、通行以及事故现场处理的相关法律。但是，大家都知道这些法律根本没人遵守。为了改变这种情况，我们必须了解有关道路运输的潜规则，即那些真正影响驾驶员行为的准则和期望。

为此，我们开始向数百位司机征求关于车祸事故的实例（注意不是大众观点或看法）。在这个项目中，我们利用网络手段搜集实例，这样可以让他们用自己的语言和方式进行表达（也可以采用传统的访谈法或焦点小组法）。陈述内容有助于了解陈述者的文化准则。在这个案例中，驾驶员通过陈述揭示了他们在道路行驶中真正遵守的潜规则，如“为什么遵守限速规定，又不是给老板开车”“行人根本没有通行权”。可见，这些潜规则才是金矿管理者应当改变的目标。发现了这些潜规则之后，他们才能找到改变它们的关键行为，然后利用六种影响力来源培育这些关键行为。显然，如果不利用实例搜集法确定那些潜藏但至关重要的文化准则，这一切都是不可能实现的。

结论测试

诚然，寻找关键行为的四种方法能为我们奠定良好的基础，但它们

并不是万无一失的，这时就需要我们做出主观判断了。这四种方式都能发现似是而非的关键行为，而真正的关键行为应当经过严格的验证才行。幸运的是，这种搜索方式可以提供足够的信息，帮助你把项目推进到下一个阶段。当风险很高、资源齐备的时候，你可以自行启动真正的研究项目。也就是说，你可以对关键行为及其结果进行跟踪，观察行为的改善能否带来结果的改善。在合适的情况下，你可以改变条件继续进行微观实验，直到确定关键行为能实现期望中重大的结果变化。也许你没有足够的资源进行测试，但你需要知晓这是可以实验的并曾被验证过，即使是在传统企业内部也实验过。

学习专家爱迪娜·瑞德

要了解寻找关键行为对严格的影响力项目的重要意义，我们来看看学习专家爱迪娜·瑞德博士的案例。[14]爱迪娜博士对教师行为进行了长达50多年坚持不懈的观察，以了解到底哪些关键行为决定了教师水平的高低。她对几乎所有的教学行为进行了数据整理和研究，将其和理想目标进行对比，最终发现了一些具有决定性意义的关键行为。

在她发现的关键行为中，有一条是多表扬少惩罚（有些人可能觉得这不需要研究）。她发现，和其他教师相比，优秀教师会更积极地奖励学生的良好表现。另一条关键行为是教师应当在教学和测试两种模式中快速转变，然后在需要的时候马上做出修正。表现不佳的教师会长期唠叨，让学生自己努力，结果往往造成重复性错误。通过观察优异表现者

（教导相同学生但能帮助他们实现优良学习效果的教师）与众不同的行为方式，瑞德博士成功地发现了改善学习的关键行为，它们能有效地改善包括阅读理解和词汇学习在内的各个方面。

当然，新发现的关键行为是否有效，必须通过实验进行测试才知道结果。如果它们的确是真正有效的关键行为，实验对象在期望目标方面的改善肯定要比控制对象的表现好得多。

这一点正是爱迪娜博士的过人之处。她在缅因、马萨诸塞、密歇根、田纳西、得克萨斯、北卡罗来纳、南卡罗来纳、内布拉斯加、华盛顿、弗吉尼亚、夏威夷、亚拉巴马和加利福尼亚等州进行的实验表明，无论教学内容、学生层次、学校规模、预算情况或人口特征有何差异，改变关键行为都能推动教学表现，对学生的一生造成影响。

这些最佳案例研究对我们有两个重要启示：第一，我们必须通过仔细研究的方式，从已发现的关键行为中去伪存真；第二，在很多我们希望施加影响力的领域，已经有人做过关于关键行为的研究。例如，想帮助患有Ⅰ型糖尿病的朋友、孩子或爱人健康地生活，你必须鼓励和帮助他们做到众所周知的两个关键行为：每天测量4～7次以及调整胰岛素水平，保证正常的血糖值。这两个关键行为能显著提高患者正常生活的可能性。只要仔细研究，你会发现很多影响大众的重要问题，实际上不少专家学者已经找到了关键行为。

总结

影响力大师深知个别行为可以为关注的目标带来巨大的改变。要做到这一点，他们必须深入寻找可带来重大改变的一两个行动，具体做法是利用四种搜索技巧确定关键行为。他们要寻找显而易见但很少实施的行动，然后征询专家意见对其进行确认。在定制变革项目寻找关键行为时（根据具体情况而定），他们关注的不是98%的时间里正确行动的时刻，而是在另外2%的时间里出现错误的时刻。根据这些关键时刻，他们再进一步提出正确的行为方式。通常，成功的影响者会在组织机构内部或具体情况下，对面对相同问题但能实现优异表现的个人进行研究，从他们身上发现关键行为。最后，他们会留意关键行为是否涉及某些根深蒂固的潜规则，是否需要破除旧的文化准则以建立新的行为规范。

现在，你已经明确了希望实现的目标，而且找到了实现目标的关键行为，接下来要做的是帮助人们采用和实施这些行为。毫不夸张地说，最后这一步无异于制造奇迹。当然，如果改变人们的行为如此轻松容易，那些持久困扰人类的重大问题恐怕早就全部解决了。正因为其难度之大，我们才需要用本书一大半的篇幅介绍如何帮助和鼓励人们积极采用关键行为。

第二部分　利用六种影响力来源

谁会为人类的影响力设限？

——爱默生

你已经确定了希望实现的重要目标，设置了衡量实施过程的具体方法，甚至找到了实现目标所需的关键行为。但这一切都还不够，你必须让人们心甘情愿地采用这些行为。这就关系到实现影响力的第三个要素——怎样让每个人实施关键行为。

我们在第1章说过，影响者和常人的区别在于，我们常常手忙脚乱地挨个尝试影响力策略，而影响者往往深思熟虑地采用多种手段实现目标，即利用各种因素促进变革。他们会以系统化的方式了解六种影响力来源对错误行为的影响，然后制定对策扭转这种影响。简而言之，他们可以综合利用六种影响力来源推动行为改变。只要做到了这一点，变革就一定会发生。

我们大多数人在采用影响力策略时都会有所偏好，要么制定法律，要么威胁后果，要么搞各种培训活动。采用自己喜欢的方式施加影响，问题倒不是这些方式本身不对，而是因为它们过于简单。这就好像只带一顿干粮就敢爬珠穆朗玛峰一样，倒不是说你带红牛饮料或士力架不对，而是因为这些储备远远不够。换句话说，以简单的手段应对复杂的

行为问题几乎完全无效。

尽管如此，一直以来人们还是热衷于采用这种简单的解决方式。例如，问问企业领导怎样把到点就走的员工变成高度关注质量的狂人，他们会说搞培训——坚信和20世纪90年代GE的管理者提高公司股价的方法如出一辙。实际上，培训只能为行为改变奠定基础。要想真正建立关注质量的企业文化，这显然不是简单的培训课程可以解决的问题。同样，如果问政府官员怎样打击犯罪，他们会说对重大要犯要从严判处，其实一样是治标不治本。问问社区管理者怎样控制儿童肥胖症，他们会大力推动示范项目，拆除安装在学校里的糖果售卖机。

扪心自问，我们在解决问题时不也渴望“短、平、快”地做到一劳永逸吗？喊一句口号动员所有人，制订完美的婚姻计划，利用两小时的课程改变企业文化——这些不都是我们身边发生过的情形吗？

一劳永逸地解决问题的确非常有诱惑性，但这种做法通常不会成功。如果你希望改变的行为只有一种影响力来源作为支撑，那么改变这种来源或许可以达到期望的目标。但是，如果你面对的是长期存在、根深蒂固的积习，这就需要利用多种甚至全部六种影响力来源了。试想一下，如果某种陋习有六种影响力来源作为基础，而你只解决了其中一个方面，成功的行为改变怎么可能实现？这显然是绝无可能的。实际上，你要面对的问题是一道数学题，而不是难解之谜，五种解题方式总好过一种。掌握了利用六种影响力来源分析问题，你才能成功解开这道数学

题。

掌握六种影响力来源

我们在前面提到过一个两位教育研究者利用六种影响力来源解决问题的案例，下面来看看这个模型到底是怎样发挥作用的。实际上，所有影响人类行为的力量都可以归结为两种基本的驱动力，对，只有两种。比如，人们经常暗自思量：“我能做到要做的事吗？”“这样做是否值得？”第一个问题其实问的是“我有没有能力”，第二个问题问的是“我有没有动力”。因此，不管你的目的是要管理中学的同辈压力，向贫民窟宣传文盲问题，或是帮助好莱坞明星培训情绪管理课程，无论影响人类行为的因素有多少种，最终都可以归类为这两种驱动力中的一种。它们不是激励就是支持关键行为，又或者两种驱动力兼而有之。

动力和能力构成了影响力模型中的前两个方面。

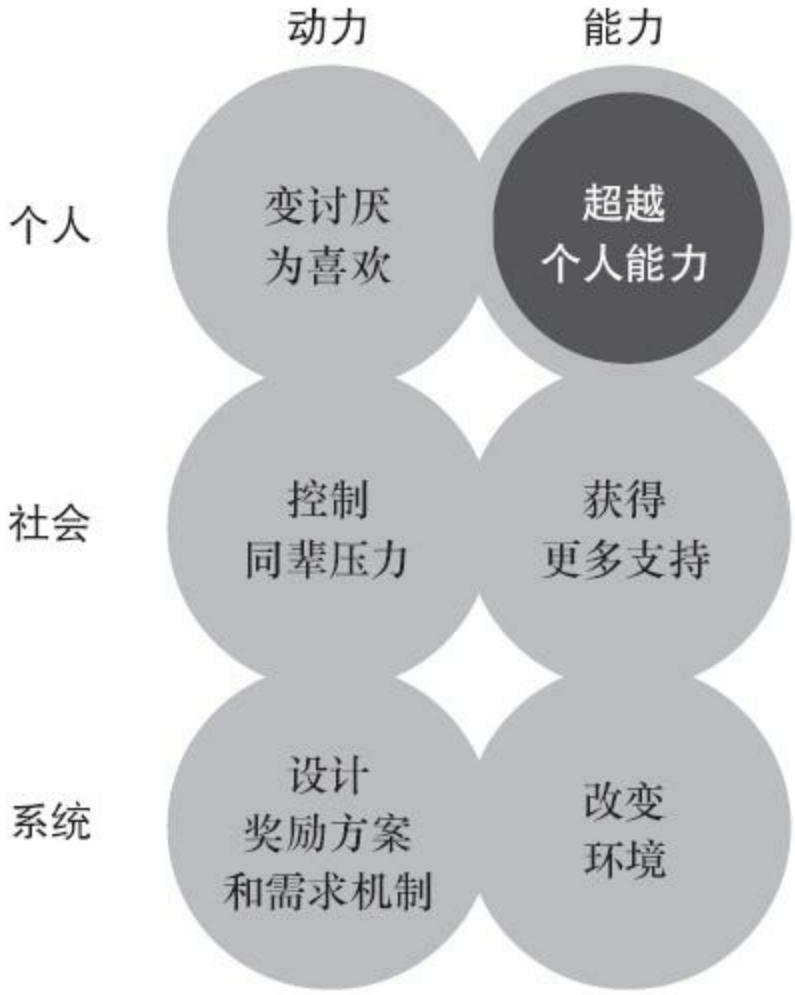
接下来，我们可以把这两个方面进一步细分为个人、社会和系统三种来源。这三种影响力来源反映了三种相互独立的层面，分别是心理学、社会心理学和组织理论。通过了解这些层面，我们可以确保从已知的影响力技巧中选择相应的策略。

我们先快速了解一下影响者利用影响力来源的范围。不用担心这里的说明不够明确，我们会在接下来的六章详细介绍每一种影响力来源的

应用。你会发现，其中不少方面曾经在你的工作生活中得到过应用。现在你要了解的是，在出现任何问题时，你都可以有意识地利用这些影响力来源。

在个人层面，影响者的做法是在关键行为与内在动力和个人能力之间建立关联，通过针对性强化训练的方式实施具体行为。在社会层面，他们利用社会影响的力量鼓励和支持新行为的采用。在系统层面，他们会利用别人很少采用的方式，以适当的激励或惩罚手段鼓励人们采用关键行为。最后，他们要努力确保周围事物对关键行为的支持，如各种系统、流程、汇报机制、视觉线索、工作安排、工具、补给、机械设备等。掌握了这个模型，影响者就能清楚地了解要想全面推动行为改变，必须利用哪些方面的影响力要素。

下图是六种影响力来源的模型，在第4～9章会重复出现。



要进一步了解如何利用每一种影响力来源，我们到尼日利亚的村庄去看看消灭麦地那龙线虫传染病的案例。我们已经了解到，要根除这种疾病只需做到三个关键行为：一是村民必须过滤用水，这一点似乎并不难；二是如果有人感染，病情解除之前严禁患者接触公共水源，这一条也不是难事；三是如果有人不过滤用水或是因此感染，其他村民必须当面指出其错误行为。

既然知道了根除这种疾病的三个关键行为，我们研究的这个影响力

项目似乎并不是很复杂。先别急，在我们向村民说明问题，发放手册之前，来看看六种影响力会对这个项目产生怎样的影响。

第一种来源：个人动力

当麦地那龙线虫从患者身体中破体而出时，巨大的痛苦简直无法形容。患者不能捏住虫体往外拉，这样可能拉断虫体，导致它们从别的地方钻出或是造成严重的感染。因此，他们只能把露出体表的虫体缠绕在小棍上慢慢往外拉，这个痛苦的过程往往长达数周甚至数月之久。

要摆脱这种痛苦只有一个办法，就是把身体浸泡在水中。也就是说，患者的个人动力和关键行为“远离水源”的要求完全相反。如果不解决个人动力问题，影响力活动必然会失败。

第二种来源：个人能力

对于想法简单的人来说，只要解决动力问题就够了。例如，只要霍普金斯医生告诉村民染病的巨大痛苦，然后对他们说过滤用水可以解决问题，问题不就解决了吗？大错特错！霍普金斯告诉我们：“水过滤是个技术活儿，做得不好反而事倍功半。”在过滤水源时，不少村民会毫不在意地把脏水四处泼溅，结果让清洁水源被污染，导致疾病继续传播。或者，在向瓦罐灌注清洁水源时，瓦罐底部可能带有少许脏水，导致过滤失败。这说明，村民必须经过培训才能提高个人能力。

第三种来源：社会动力

在向村民介绍如何消除疾病时，你发现大家对你的建议毫不理睬。这是因为你是一个外来者，不值得村民信任。虽然你和当地族长关系不错，但这里有三个部落，另外两个部落的族长和这位族长交恶，暗中抵制你提出的各种建议。如果不改变这些情况，你的社会动力就会出现严重的问题。

第四种来源：社会能力

要想取得成功，来自同一个社区的人必须互相帮助。面对传染病肆虐，没有人可以独善其身。要说有什么危机可以“攻城略地”，那无疑是肆虐的疫情。如果有人感染了这种寄生虫病，其他人必须帮忙为其打水。至于过滤用水，全村人都要齐心协力，对瓦罐取水进行过滤。如果不向他人寻求帮助，社会能力的作用就无法得到发挥。

第五种来源：系统动力

根据村民目前的经济条件（每天仅有当日口粮），患病的人也必须下地劳作，而劳动地点附近就有水源。也就是说，要想保证生存，他们必须为庄稼和牲畜取水，这样也会出现问题。

这就意味着奖励机制和三种关键行为相背离，患病村民要想挣钱就必须到接近水源的地方工作。如果无法解决这种冲突，他们（患病村

民）养活家庭的同时会牺牲整个村庄的利益。不解决系统动力问题，你的影响力也不会持久。

第六种来源：系统能力

最后，当地人并不具备过滤用水所需的全部设备，无法保证在远离水源的条件下照顾患者。更糟糕的是，整个村庄的结构布局使人很容易接触公共水源。这一点对患者来说具有巨大的吸引力，一旦他们忍不住把胳膊或腿伸入水中，整个村庄的人都会被传染。因此，系统能力也是需要解决的问题，否则你的行动很难成功。

利用全部六种影响力来源

通过麦地那龙线虫项目分析六种影响力来源的作用，不难看出影响者在面对重大复杂问题时必须处理好每一个方面。遗漏任何一种影响力来源，你的努力就很可能化为泡影。截至本书写作时，全球仅剩下数十例龙线虫病例。这一伟大成就之所以能够实现，是因为霍普金斯及其团队帮助村民学习利用六种影响力来源，推动三大关键行为的积极实施。区区数人之功竟然可以改变上千万人的生活，消除医学界尚无对策的重大传染疾病，这项成就实在令人惊叹。可以说，征服麦地那龙线虫传染病的不是医学而是社会科学。

为了说明如何综合利用六种影响力来源，我们会在本书后面的篇章

中介绍霍普金斯医生和其他影响者的具体做法，分析他们是怎样创造快速、深远和可持续的行为改变的。例如，我们会使用六种影响力来源改变错误的社会准则，降低退学率，改善安全工作环境。我们会让你提出自己的问题，带着这个问题阅读每一章的内容，然后自己制定解决问题的六种影响力策略。只要行动正确，我们可以保证你会像霍普金斯医生和其他成功影响者一样，顺利解决长期困扰你的重大问题。

友情提示

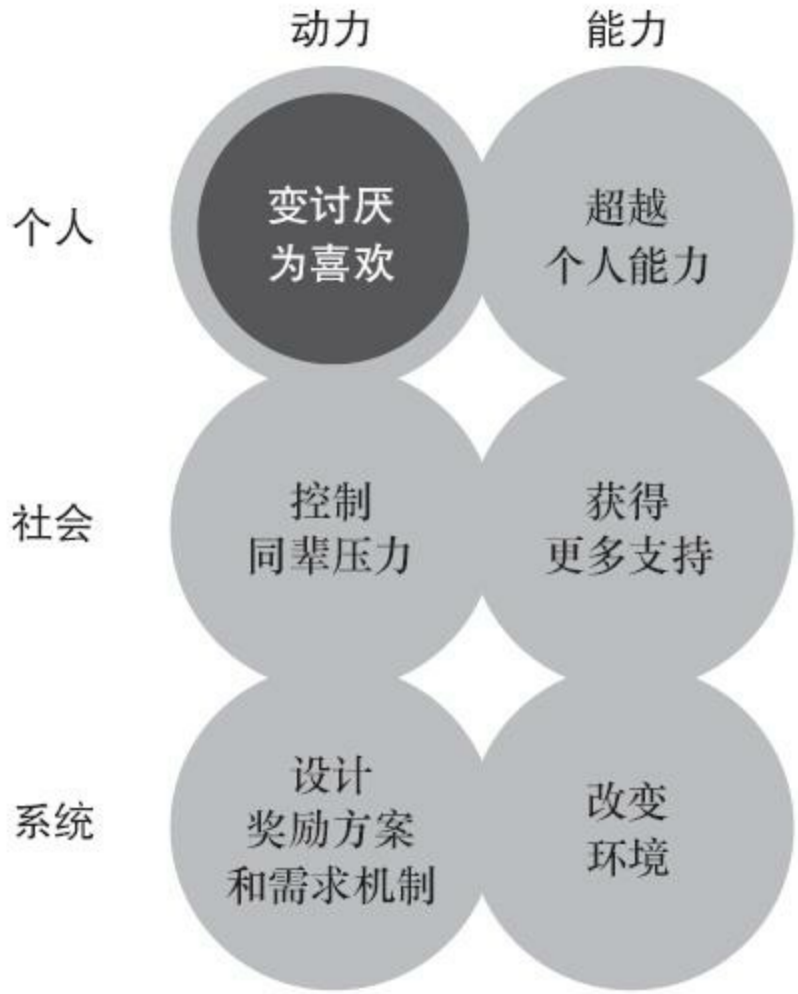
如果你读到某一章时灵感突现，感觉无须利用全部六种影响力来源也能解决问题，这也没什么不对。毕竟，我们大多数时候面对的都是小问题，例如怎样说服别人参加会议等，这种情况根本不需要全面利用六种影响力来源法。

对于这种简单的影响力问题，你可以随意采用合适的某一种解决方式，看结果是否有效，并不是所有行为改变都需要利用六种影响力来源法来推动。当然，如果简单的解决方案无效，利用这个模型诊断和解决问题肯定会让你更容易取得成功。

第4章　帮助人们喜欢讨厌的事物：个人动力

勤者筹未来，懒人享当下。

——史蒂文·怀特



我们首先来了解六种影响力来源中的第一种——个人动力。这是一种非常重要的影响力来源，它要解决的问题是“关键行为本质上是令人

舒服，还是令人难受”。

首先谈个人动力是因为，影响者经常面对的第一个问题是好的行为让人难受，坏的行为让人舒服。比如，要消除可怕的麦地那龙线虫病，必须让300万患者忍住可以快速缓解巨大痛苦的做法——把肢体浸入水中。你怎么可能说服患者做到这一点？

其实，不只是消除传染病需要人们去做不喜欢做的事情，很多其他情况也是这样令人为难。我们面对的绝大多数棘手的影响力问题，以及我们经常无法实现的任务目标，都是因为正确的事情不好做而错误的事情很轻松，因此才变得越来越令人气馁。艾滋病的肆虐就是很好的例子，之所以难以控制，是因为导致它传播的性行为令人欲罢不能。同样，每年上万人在医院死亡是因为医疗工作者不愿频繁洗手。为什么会这样？很简单，一方面因为枯燥烦琐，另一方面是因为每天洗手上百次简直让人欲哭无泪，特别是用酒精擦洗干裂的手指，那可真是钻心的疼。纽约餐厅老板丹尼也不容易，他要想办法调动几千名员工的积极性，让他们每天长时间工作，即使面对蛮横无理的顾客，也乐此不疲。

我们真的能做到这一点吗？如何让别人心甘情愿地去做不愿做的事情？我们真的能帮助他人热衷于讨厌的事物吗？

泰瑞的故事

周二下午3：17，泰瑞手拿一张CD从会计办公室赶往迪兰西餐厅，CD上刻录的是公司的财务文件。[1]经理要她尽快赶到，于是泰瑞打开电脑刻好光盘，然后匆匆上路了。

泰瑞自己也不清楚为什么会走得那么快，印象里自己好像从来没有走得这么快过。她从小就喜欢慢悠悠地走路，对每个人都摆出一副“我是流氓，我怕谁”的姿态。就因为这个，她在监狱中度过了大部分青春期；就因为这个，她把酒吧里斜眼看自己的男人刺死，被判过失杀人罪。没错，她就是那种对谁都不在乎的人，谁也不能改变她的生活。

泰瑞为什么步履匆匆？自从她答应加入迪兰西餐厅以免在监狱服满最后五年刑期，时间已经过去快两年了。泰瑞每个学期都会参加迪兰西毕业典礼。这是一项隆重的聚会活动，旧金山地区的500名寄宿犯人全都会赶来，互相庆祝彼此取得的进步。在头两次典礼上餐厅表扬了泰瑞的成绩，她低头盯着地板一言不发，心里在想：“谁在乎我会摆桌传菜？搞什么破典礼？跟我有什么关系？”一阵热烈的掌声之后，泰瑞闷声不响地回到座位上，一脸满不在乎的表情。

可是上周似乎有些不同，大家谈到了她的毕业证书和即将升级做领班的消息。泰瑞向西尔伯特望去，对方正热情洋溢地介绍她取得的成绩。泰瑞就听了几句，心里突然涌起了一丝异样的滋味。这时掌声响起了，泰瑞抬头张望，正好和几位热情的下属目光交汇，她连忙低头注视地板。不知怎的，在返回座位的时候她感觉腿有些发软。“大概是饿了

吧。”她小声嘟囔，然后抓起一块糖塞进嘴里。

走在返回餐厅的路上，泰瑞低头看看自己的腿，搞不明白为什么它们会快得不听使唤。她抬手摸了摸脸，就在那一瞬间面颊上竟然一片湿润。“这是怎么回事？”泰瑞居然流泪了！

让痛苦变成快乐

在经历变化的敏感时刻，泰瑞到底怎么了？我们还是让她自己来说吧。泰瑞告诉我们，她突然意识到自己能够感受到情绪，不再像以前一样满不在乎了。她为自己取得的成绩感到高兴，她在工作中找到了快乐。更重要的是，她学会关注别人了。她是这样说的：“我想了整整一下午，终于意识到我之所以哭，是因为我在乎。我在乎这份端盘子的工作，真的在乎！”

如果这是真的，泰瑞可以把以前厌恶的事情变成喜欢的工作，那么我们可以从中得到什么启发呢？比如，你有什么办法让儿子喜欢干家务？软件开发团队有什么妙计让大家喜欢工作，同时保证把错误率降到最低？你能想出什么办法让孩子像吃巧克力一样喜欢吃胡萝卜？

实际上，我们都会想办法“苦中作乐”，不管心里有多讨厌要做的事情。心理医生斯科特·派克曾一针见血地指出：“自然而然的期望和行为，并不代表它们不可改变。从不刷牙也是正常的，但我们会迫使自己

做到不正常。人性的另一个特征在于（或许正因为这一点才让我们更有人性），我们有能力去做不正常的事，去超越并改变自己的本性。”

对此我们要进行深入讨论。人类不仅会以不正常的方式行动，还会想办法让自己喜欢内心讨厌的活动。因此，医院里的洗手行为既可以是枯燥烦琐的举动，也可以是神圣伟大的动作；按时完成软件开发既可以是形式主义的规定，也可以是负责精神的体现；给宝宝换尿布既可以是令人恼火的苦差，也可以是其乐融融的亲子体验。关键问题是，怎样才能把关键行为变成后者而不是前者呢？

影响者通常采用以下四种方式帮助人们做到这一点。

（1）主动做出选择。

（2）创造直接体验。

（3）用故事打动人心。

（4）把苦差变成游戏。

试着改变下面的观点

劝别人放弃自己的看法是徒劳无功的。

——本杰明·富兰克林

为了研究影响者怎样解决缺乏个人动力的问题，我们来到麦迪逊广场公园的一家汉堡店。虽然很想点个汉堡吃，但我们的主要目的是来了解丹尼的这家餐厅是怎样维持居高不下的顾客好评的。

假设你是这家餐厅的经理，手下有个叫比夫的员工对客服工作不上心。你不但提醒、教导过他，甚至恳求他热情招待顾客，把桌子擦干净，或是通过其他方式改善顾客体验。可就在刚才你又看到餐厅里有五张桌子没有清理，而这哥们儿正端坐一旁忙着发短信。这时你会怎么做？想想看，如果要用一句话影响比夫，你会怎么说？

想想你要说的话，你在其中采用了哪种影响力方式？如果你和大多数人一样，这句话多半是抱怨、责备或威胁之词。通常我们在遇到类似比夫这种情况时，会想当然地认为此人对工作不负责。换句话说，我们发现的问题是他不喜欢这份工作，缺乏行为动力。在此基础上，我们经常不假思索地产生第二个念头，认为对方缺乏行为动力的原因是他们存在道德缺陷。

这样说似乎有些过分，但仔细想想的确如此。如果医生没洗手，我们会想：“这家伙只顾自己方便。”同样，比夫没有招呼好顾客，我们会想：“这个人太懒了。”我们不会认为问题的出现是疏忽造成的，而是和对方的性格挂上钩。顺着这个思路走，最后我们自然会采用唯一有效的手段对付这些“坏蛋”——强迫。

这种把他人错误行为归结为潜在性格缺陷的做法非常普遍，以至于心理学家专门给它起了个名字，即基本归因错误。[2]这种观点认为，人们之所以具备特定的言行，是因为他们喜欢这样做。例如，“为什么前面那个傻大个要挡我的路？”“因为他就是这样的人，从来不考虑别人的感受，甚至喜欢故意这样做。”每当别人给我们造成麻烦或痛苦时，我们都会下意识地认为他们有自私的动机和不良的意图。

但影响者不会这样做，他们不愿认为别人的错误举动是道德缺陷导致的。正相反，他们觉得出现这种情况可能是其他并不严重的原因。实际上，他们认为对方的错误行为是可以纠正的。在他们看来，对方的问题不是道德缺陷，充其量只是道德麻痹。因此，问题的关键不是这些人不会关心别人，而是在行为发生的那一刻，他们没有想到别人。

比如，我有一位邻居刚从心脏病手术中挺过来，怎么也不吃对身体有益的一种食物，这是因为他行事冲动，根本不考虑未来抚养孩子的问题。他这么做只是因为在这一刻没有想到当前行为和未来亲子关系的因果关系。同样，穿梭在患者之间忘记洗手的医生并不是不关心病人，可能是当时心无旁骛，只顾着检查病情或安慰家属了。

那么，如果比夫的问题不是因为道德缺陷而是道德麻痹，你该怎样把他唤醒呢？你该怎样在做出行为的关键时刻向其灌输道德的重要性呢（一方面知道自己只是在擦桌子，另一方面又能形成促进客服的自豪感）？

方法1：主动做出选择

从不拒绝的接受毫无意义，没有选择就没有承诺。

——彼得·布洛克

我们把“主动做出选择”列为四种方式之首是因为，它是实现其他影响个人动力方式的基础。强迫首先会代替动力，然后再消除动力。如果对方连拒绝的机会都没有，你根本不可能吸引他们做出承诺。

想想看，当别人试图消除你的动力时，你的反应是怎样的。在这种情况下，我们的第一反应是做出抵抗。在每个人的内心深处，我们都有保留个人意志的欲望。人类文明史曾多次证明，我们宁愿失去性命，也不愿放弃自由。无论对个人动力的侵犯意图是大是小，我们从来都不肯轻易放弃，让别人替自己做主。

这个概念从理论上不难理解，但在实践中往往和我们的原始冲动相违背。当他人似乎故意犯错时，我们的本能反应便是抱怨、责怪和威胁对方。

“比夫，给我擦桌子去！”

但是，这种依靠本能强迫对方按照自己意愿行事的做法很难起作用。实际上，我们越是唠叨责难，效果反而越差，对于已经习惯采用错

误行为的人来说尤其如此。他们已经听烦了家人的说教、专家的辅导以及教会对其自私行为的批评。可那又怎么样？他们还是依然如故地继续自己错误的方式。

你真的以为长篇大论的说教会让他们发生改变？很多人，甚至包括不少专家的确是这样认为的。不信你打开电视，看看知名心理学家是怎样为各种有问题的人做辅导的。他们先是一番说明，然后引经据典，接下来义正词严地展开说教——哪怕观众根本就不买账。换个频道，你发现另一个心理学家也在兜售个人技巧。既然长篇大论不管用，那么不妨试试“亲情攻势”，让一大帮家人好友轮流驳斥、羞辱和恐吓当事人。嗯，这一招好像有效。

在这个方面我们每个人多少都有过体验，想想看你是怎样对别人“好言相劝”的。比如，你的大女儿每次回家参加活动都迟到，每次她一进门你都会来一句：“哎呀，你可到了！”你的老公每次吃油乎乎的点心，你都会无比厌恶地瞪他半天。你的邻居骑车没戴头盔，你朝他大喊：“摔个脑震荡一定很爽吧！哈哈！”然后大笑而去。显然，这些做法没有一个能有效帮助对方改变行为，但我们每次都故技重施。有人会说这样做简直是发神经，每次用同样的手段期望得到不同的结果，这难道不是有问题吗？其实，我们更倾向于把它理解为一种内心的绝望。换言之，我们非常想让对方改变行为，但自己只会程咬金那三板斧——抱怨、责难和威胁，除此之外再无良方。既然如此，那也只能每次故技重

施了。

威廉的做法

我不是老师，而是唤醒别人的人。

——罗伯特·弗罗斯特

幸运的是，不是每个人都按照本性的驱使强迫别人做出改变。威廉·米勒博士就是这样的影响者，他找到了一种方法，无须说教就能帮助他人改变行为。他知道如何把灌输道德精神的说教者转变成道德麻痹状态的唤醒者。

米勒博士的重要发现是意外得到的。他提出了一个简单的研究问题："对于有行为障碍的人应当增加治疗，还是减少治疗？"他开始列举详细数据进行说明，然后得出结论：治疗时间的长短根本就不重要。这一下子引起了众多心理医生的反对。[3]紧接着他又提出了一个问题："治疗方法之间有高低之分吗？"经过调查他发现采用哪种治疗方法也不重要。[4]

米勒博士的做法无异于砸碎了心理医生的饭碗，他们就是靠不同的治疗方法和疗程赚钱的。经过这番折腾，米勒无意中碰到一个有趣的发现，找到了的确和改变行为方式有关的特征。更准确地说，它和心理医生的所为无关，而是和他们的不为相关。

我们在前面曾举例说明，心理咨询有一个常见但并不准确的假设，即对峙可以诱发改变。米勒发现迫使别人面对内心的问题，尤其是他们的好友、同事和心理医生都厌恶的问题，并不能帮助解决问题。实际上，在一项研究中，米勒甚至发现对峙反而让酗酒者更加肆无忌惮地畅饮。这让米勒开始转而研究另一个方向：如果心理医生只是帮助患者表达内心的真实想法，而不是按照亲友的目标压抑自己，结果又会怎样呢？

带着这个问题进行研究，米勒发现帮助患者联系行为和内心动力最好的方式，莫过于停止对其思想和行为的控制。你应当以情感共鸣代替主观判断，以提问的方式代替空洞的说教，只有这样才能实现影响力。当你不再向对方强加个人看法时，双方对思维主权的争斗自然就会偃旗息鼓。

根据这一发现，米勒博士开发了名为动机面谈的影响力工具。[5]通过熟练使用开放式、非指示性问题，心理医生可以帮助患者自行得出结论，了解内心最关注的价值观以及在这种价值观下应当做出哪些行为改变。提出可激发思考的问题，然后让人们讨论，大家会自己发现哪些是必须要做的行为。在自我期望和个人信念的推动下，他们会自然而然地做出改变。

已经有数十项研究表明，米勒博士的方法能有效帮助人们了解内心价值，在坚守对健康生活的承诺的同时，有效面对和酗酒、抽烟、吸

毒、艾滋病高危行为、减肥等相关的令人不快的关键行为。令人高兴的是，动机面谈并不是心理医生的专利。只要能把命令改为对话，管理者一样可以实现重大的行为改变，无论你的目标是安全生产，削减成本，还是提高生产率。

例如，洛克希德·马丁公司现任总裁拉尔夫·西斯接到一项任务，要在18个月内完成第5代F-22战机的全部设计和样机生产。[6]要完成这个任务，他必须调集4500位工程师和技术人员，并改变他们对飞机设计工作的看法。西斯要说服他们接受两个新理念，一是结果比创意重要（工程师很难接受这种观点），二是工程设计必须服从生产需要（这一点更难接受）。

西斯采用了倾听而不是命令的做法。他用数周时间和各级员工交谈，了解他们的需求、困难和渴望。最后在制订行动方案时，西斯积极体现了这些需求和目标。他实现影响力的方式不只是面对问题，还包括学会倾听以及在变革过程中体现员工的心声。F-22战机能实现从设计到交付的神奇速度，是因为西斯知道要完成重大任务不只是发布命令那么简单，你必须了解员工的需求以及这种需求和企业目标的关联。

米勒博士带给我们的启示是，心志的改变只能是人主观选择的，而不能是外界强加的。人们只有在主观上做出选择之后，才能做出重大牺牲。例如，医疗人员几十年前就发现，如果让患者自己决定静脉注射的药剂用量，他们选择的用量要比护士提供的少很多。让人们自己选择，

他们就会为选择负责。反之，强迫为之只会让他们拼命抵抗。如果护士不给患者用药，他们反而会追着你要。

Guidant医疗设备公司总裁金吉尔·格拉汉姆是通过一场生产危机认识到这一点的。[7]这家公司开发了一种新的心血管支架，销售量非常惊人。2002年4月，格拉汉姆在《哈佛商业评论》上发表了名为“If You Want Honesty，Break Some Rules”的文章介绍该产品。一夜之间，这款产品的需求猛增，远远超出了供应能力。但不巧的是，节假日马上就要来临，这让公司的生产压力骤然倍增。

公司发现，要完成任务需要安排每周工作七天，每天三班倒。格拉汉姆完全可以命令员工按规定上班，但她知道这样做毫无效果。一方面，这样安排工作会迫使员工放弃和家人相处的时间，对他们很不公平；另一方面，这样做会激起员工的反抗情绪，造成消极怠工。

格拉汉姆并没有这样做，而是在公司全体大会上表扬了大家付出的努力。她介绍了销售情况，朗读了医生来信，称赞他们的产品如何成功地挽救了患者的生命。她根据销售数据进行了推算，解释如果供应量不提高，市场需求的缺口会有多大。然后格拉汉姆提出了请求：“我们现在有机会实现医疗行业历史上别人无法实现的重大成就。我们有责任面对挑战，如果你们愿意接受挑战，我们会尽一切力量保证假日工作期间的各种员工福利。”

不到半个小时，员工们列了一张清单，上面写的是希望公司提供的福利，其中包括购买和包装假日礼物，提供夜班班车，代理点餐等。通过这种方式，员工和公司建立了协定。很快，公司产量突破新的纪录，产品的及时供应有效地帮助了各个医院的患者。他们的销售额一个季度增长了三倍，员工得到了丰厚的奖金。

更重要的是，经历这件事的员工感觉自己参与了一件非常有意义、提升士气的活动。这一切都源自公司管理者的明智，因为她深知要完成如此非凡的任务不能靠命令和指挥，而是要激励员工自己做出选择。当你不再强迫他人接受你的选择时，你就可能赢得最强大的人类行为动力——心甘情愿，从而影响最难改变的错误行为。

因此，人类是可以热衷于不喜欢的行为的，前提是他们必须自己做出选择，在心理上能坦然接受。

方法2：创造直接体验

读万卷书不如行万里路，观察和体验所带来的收获远远超过遵规守律带来的收获。

——托马斯·阿坎贝

前面说过，帮助人们获得更大个人动力的第一个方法是用个人选择

代替发号施令，因为后者只会让他们失去动力。在此基础上，我们回到前面医生和餐厅员工的案例。很明显，如果让他们自己做出选择，结果一个是不洗手就检查患者，导致细菌传播；另一个是闲坐偷懒，假装看不见顾客。这该怎么办呢？

如前所述，人们之所以经常做出错误的选择，是因为他们喜欢错误行为带来的短期利益，忽略了正确行为的长期利益。这就好比巧克力和中风的对比，人人都喜欢吃巧克力，可是现在没有几个人会担心40年后由此可能罹患的疾病。谁叫它如此美味呢？

要帮助人们了解、感受并接受个人选择带来的长期影响，最有效的方式是让他们亲自尝试和体验。正如阿坎贝所说的那样，读万卷书不如行万里路。在这个方面，影响者能有效地帮助人们进入真实世界，体验个人选择带来的后果。

例如，医疗安全专家唐·贝里克医生曾在哈佛大学为全球知名医疗系统总裁举办过论坛活动，参加论坛的都是研究医疗安全问题的专家。在活动中，这些管理者喝着咖啡，记着笔记，讨论着如何改进医疗安全，怎样消除医疗事故，整个会场的气氛轻松融洽。尽管在思想交流上或许有些帮助，但贝里克很清楚这种交流方式根本不会对任何人产生影响。每次开完会回到医院，高管们都是应付差事，给各部门发个邮件通知就算完成任务，根本不会带来什么实质性的改变。

贝里克说：“不知怎的，我突然冒出一个想法，对他们说：‘下个月来参加会议时，找一个在你们医院受伤的患者，调查他们是怎么受伤的。不要让下面的人去办，你们必须亲自了解情况，然后向我汇报。’”

其实贝里克也不清楚结果如何。这些管理者会完成任务吗？汇报的是各种枯燥的表格数据，还是令人警醒的深刻发现？这一切都有待揭晓。

活动的结果让贝里克自己都没想到。他说：“这可真是太难以置信了！你能想到吗？这群西装革履、平时难得到基层走动的总裁，说到患者的经历时全都哽咽不已，当场垂泪。他们一直以为医疗事故是别人的事，跟自己毫无关系，但现在才发现真相有多么惊人。”对医疗安全问题形成深刻的切身体会之后，很多管理者一改以前的做法，开始把患者安全作为医院的长期关注目标。

为什么会出现这样的改变？和其他影响者一样，贝里克坚信问题的根源并不是管理者缺乏道德意识。要知道，他们也是某人的丈夫、妻子或兄弟姐妹，也是有能力关爱他人的人。只不过，医疗行业的琐碎工作堵塞了他们和患者沟通的机会，使他们没有机会了解员工的错误行为给患者造成的痛苦。患者的痛苦和医院的失职行为在他们眼中只是冷冰冰的数字、统计和报表，虽然能说明情况，但是根本无法引发个人感受。这时贝里克该怎么做呢？

贝里克觉得，只有医院高管亲自接触患者，感受到当前错误行为给他们造成的巨大伤害，他们才会真正关注这个问题。只有把冷冰冰的数字变成具体的姓名，把枯燥的统计变成活生生的面孔，把无情的报表变成患者的陈述，问题才会最终得到解决。只有这样，抽象的概念才能转化为道德行为的提升。

了解了这一点，我们就不难发现直接体验是调动个人动力的金科玉律。也就是说，你必须让人们亲自感受、观察和接触事物。在对影响者进行研究的过程中，我们发现他们非常善于帮助别人形成直接体验——对个人选择行为后果的直接体验。事实证明，只要做到这一点，他们就会发生改变，开始对新的行为产生不同的感受。

像影响者一样行动

麦克是TI汽车公司总经理，他希望在公司积极推动安全生产活动。为此，他组织了一个工作小组进行实地考察。他们来到一位因公致伤的老同事家中，这位同事依靠残疾金生活，日子颇为艰难。

他们花了一整天时间，为同事的活动房屋修理顶棚，给孩子安装了秋千，在院子里铺设了草坪。通过实地考察，大家切身体会到忽略安全生产带来的惨痛教训。这一天的义工活动不但帮助了老同事及其家人，而且坚定了管理者推动安全生产的承诺。对这家公司来说，安全原则已经不再是写在纸上的规定，而是变成了每个人要践行的道德承诺。

鼓励人们做出尝试

获得直接体验是一种非常有效的方式，它能帮助人们认识行为的真正影响，最终推动实现关键行为的道德意义。实地考察可以帮助你获得直接体验，通过这种方式了解行为的意义能让你直观感受到行为的结果。和高谈阔论（这种方式收效甚微）有所不同，它能让你认识到行为带来的深刻变化。你可以感受到错误行为带来的痛苦，这些都是创造个人动力的有力手段。

此外，个人体验还能有效消除采用关键行为时的恐惧感。在鼓励他人形成直接体验时，如进行实地考察，和长期保持错误行为的人当面沟通等，让他们迈出第一步是非常困难的。这里面有几个原因，其中一个原因是人们总是倾向于抵制新的行为。因为他们很清楚这样做会有哪些损失，但并不清楚由此可以带来哪些收益。实际上，只要一谈到变革，人们往往会下意识地夸大坏处，贬低好处。因此，我们并不建议采用口头承诺的方式推动变革（因为很有可能是违心的）。

另外，我们非常不善于预测面对新情况时的感受，从而使我们的认知缺陷变得愈加严重。比如，我们总是很难预测哪些东西会使自己更快乐。

丹尼尔·吉尔伯特是一位成功的心理学家，他出色地证明了人类对喜好厌恶的判断有多么不靠谱。[8]例如，很多研究对象坚信每年多挣3万

美元会让他们觉得更快乐，同时认为每天散步半个小时是件无足轻重的小事。吉尔伯特通过研究证明，实际上增加收入带来的快乐和每天散步带来的快乐根本无法同日而语。

可以说，西尔伯特博士每天都会遇到这种判断失误的情况。她的工作就是让迪兰西公司的员工尝试那些对他们来说极为痛苦、无聊或两者兼而有之的事情。例如，习惯犯罪生活的人根本不知道守法生活是什么感觉。在描述这种感觉时，他们显然会出错，认为它不过是每天枯燥无味工作的重复——每天冲洗厕所哪有街头犯罪或吸毒来得过瘾？显然，他们根本无法想象在守法生活中人们通过职位晋升、成家立业或其他种种活动得到的巨大快乐。

西尔伯特可以每天像念经一样宣传迪兰西公司的愿景："相信我，你们一定会热爱自己的新生活。等离开这里时，你们会拥有高中文凭，能认字读书。你们会参加音乐会，参观博物馆。你们会掌握两三种手艺，尝试各种新事物，有一帮新朋友。快来加入我们吧！"

没错，但是想让人接受这些话并不容易，因为它只是口头的宣教，对对方来说很可能是对牛弹琴。要知道，你描述的一切都是他们根本没有体验过的天方夜谭，怎么可能指望他们爽快地做出牺牲（放弃帮派、毒品和毫无限制的自由）并改变行为呢？

这样做肯定行不通。

西尔伯特意识到了这一点，她发现新员工需要一段时间才能亲身体验新生活的好处。对此，她解释道：“拿到高中文凭之后，我们会为员工提供旧金山州立大学的两年制大专课程。有些人还拿到了学士学位。不过一开始他们非常讨厌学习，因为这需要很强的自律意识。我们陪他们参观博物馆，欣赏歌剧和戏剧。你都想不到他们那个难受劲儿，死都不肯去。可是我每次都坚持，对他们说：‘你可以不喜欢歌剧，但还没试过怎么知道喜不喜欢？’这么说吧，这帮家伙什么都讨厌，可你知道吗？他们也什么都没尝试过！”

西尔伯特坚持不懈，要求员工去上课，听歌剧或是辅导其他学生。以往的经验告诉她，只要他们不断尝试新的行为，最终员工会逐渐喜欢上它们。也许他们不会成为歌剧迷，但超过90%的人会喜欢上以前从未想象过的很多行为。

西尔伯特坚持让员工努力尝试，直到每一个人都像泰瑞那样，突然有一天发现以前毫不理解或毫不关心的东西会让自己感动。她告诉我们，实际上，这种情况在迪兰西公司的每一个人身上都发生过。这种变化深刻而细微地改变着他们生活的方方面面，直到有一天让他们惊奇地意识到自己和当初走进公司的那个人判若两人。他们变成了连自己都想象不到的人，这种改变对他们来说至关重要。现在他们学会了关注，能够从工作中感受到成就，体验到了守法生活带来的内在满足感。这一切都源自西尔伯特那句温暖的鼓励——“试试才知道”。

方法3：用故事打动人心

创造直接体验，这种方式的问题是很难为每个需要影响的人创造体验。如果你没多少资源和时间，又要解决个人动力问题，影响者会怎么办呢？再说，并不是每个人在听了你的“试试才知道”后，就会采取行动。如果别人不听劝，他们是不会按照你的建议创造直接体验的，这时你的做法无异于鸡同鸭讲，这又该怎么办呢？换句话说，在言语规劝和直接体验之间有没有可行的影响方式呢？

像影响者一样行动

做好工作很不容易，否则就不叫工作了。很多年轻人不喜欢工作，但是通过大胆尝试，他们很快改变了想法。

本书的一位作者有几个正在读高中的侄儿、侄女，有一次去犹他州帕克城和他们一起过暑假。帕克城夏天很好玩，有很多骑车郊游的地方，不过作者给孩子们定了个规矩。要想去山里玩，他们必须完成每周40小时的工作。这是一份义工工作，孩子们要照顾受伤的老兵和残疾儿童，具体工作包括在墙顶固定绳索，帮助残疾老兵做攀岩训练等。

这些高中生一开始很不乐意做义工。不过经过一周的尝试，他们很快转变了想法。他们了解到该行为的积极意义，喜欢上了由此带来的成就感。

校园实验

要回答这个重要问题，我们要介绍一下研究影响力原则的重要学者阿尔伯特·班杜拉博士。[9]班杜拉对影响力学做出过很多重要贡献，其中之一是20世纪70年代对恐惧症的研究。他的观点有效地改变了那些对目标缺乏动力甚至极为恐惧的实验对象。

阿尔伯特·班杜拉在研究这个课题时，当时流行的治疗方法是心理分析法。这种方法认为，恐惧症源于人类童年时代的某段特定经历，只有慢慢还原这种经历，才能解决问题。但是班杜拉却有不同的看法，他认为回忆过去没有帮助，应当采用更为直接的方式在现实生活中创造富有影响力的直接体验。

为了研究这种新的影响力理论，班杜拉决定以恐惧症作为实验目标。因为恐惧症患者具有强烈的抵触心理，不接受任何与其认知不符的规劝。班杜拉发现，使用语言无法说服他们，因为他们不信任你，根本不会听从你的建议。他们要么认为你不怀好意，你的建议不起作用；要么不信任你的能力。即便你的初衷是好的，但你的想法不对，也会让他们陷入纠结。总之无论如何，言语说服对他们没有任何效果。

为了寻找新的影响手段，班杜拉在《帕洛阿图新闻报》上打了一份广告，请非常怕蛇的人到心理学系地下室接受治疗。他本以为会有几十人来，没想到吸引了数百人参与活动。这些人全都对蛇具有病态性的恐

惧，大多数会做噩梦，不少人一看到蛇会吓得走不动。因为甚至害怕毫无伤害能力的束带蛇，这些人经常受到嘲笑和讥讽。看来，这么多人来接受治疗是有原因的，他们已经感到绝望了。

和其他优秀的影响者一样，班杜拉首先确定了任务目标以及衡量目标的方式。他表示，成功治疗意味着实验对象必须把一条近两米长的蟒蛇放在自己的大腿上。这可真够绝的！

实验开始了，大家谁也不敢走进饲养蟒蛇的房间。实际上，仅是班杜拉对治疗方法的一番描述已经让好几位实验对象吓昏了过去。

面对这种场景，班杜拉并没有跳出来强迫大家进入房间，而是提出各种方案让大家选择。如果选择退出，他们可以马上就走；如果大家觉得无法接受，他可以调整“治疗难度”。总之，每个实验对象随时都有选择权。

接下来，班杜拉提出了“中间式”影响策略，让实验对象观察他的助手是怎样与蛇打交道的，以此建立间接体验。他请实验对象站在房间门口观察，如果还是害怕就让他们隔着玻璃窗观察。只见那位助手走进房间，看看蟒蛇，打开饲养箱，轻拍蛇身两下，然后抱起它放到了自己的大腿上。

完成观察之后，班杜拉开始邀请实验对象完成同样的动作。一开始大家只敢走进房间，即便如此，还是有人不放心。有人要求穿戴保护装

置，从曲棍球守门员手套、棒球手套到护胸和面具全副武装，穿得像日本武士一样慢慢地挪到饲养箱旁边。经过几次小心翼翼的尝试，他们终于打开饲养箱，然后马上退回到墙角。看到蟒蛇一动不动，他们总算松了口气，靠上前去轻轻摸了一下。后来发现蟒蛇很温顺，有人开始摘下手套抚摸。最后，终于有人坐了下来，把长长的蟒蛇放到了自己的腿上。

这个过程真可谓是奇迹，从开始到结束只用了三个小时。原来对蛇怕得要死的人，一个上午就得到了彻底改变，而且这种改变将会伴随他们终生。一旦恐惧症患者和蛇经历过主动接触，这种恐惧感马上会烟消云散，让他们的人生从此完全改变。

班杜拉博士对此是这样形容的：“看到实验对象摆脱恐惧症后如释重负的样子，我们感到非常惊讶。他们的恐惧症突然消失了，从此再也不怕蛇了。更重要的是，此举还帮助他们变得更加自信，相信自己有能力做出改变。既然能克服对蛇的恐惧，生活中还有什么其他问题无法面对呢？”

刚才实验中采用的影响力技巧非常值得关注。一开始在创造直接体验时，根本无法说服实验对象进入有蛇的房间，但是他们后来选择了观察别人与蛇共舞的方式。对于这种恐惧症而言，观察别人的做法犹如自己的亲身经历一样真实。实验助手就在他们眼前行动，一切真实得令人无法抗拒，这种体验简直栩栩如生（很多人都紧张得满头大汗）。简而

言之，班杜拉找到了一种中间式的影响策略。他确定了创造间接体验的方式，利用这种方式可以帮助实验对象形成直接体验，最终克服恐惧症。

怎样让故事更有影响力

多年来的经验告诉我，只有拨动人们心弦的故事才能打动我们，并最终促成行为改变。不会讲故事的领导者，其个人或公司都有可能遭遇失败的风险。

——约翰·科特

尽管班杜拉博士成功地证明了间接经验也能帮助他人了解事实真相，我们还是有些心存疑虑，在没有研究团队和大学机构的支持下，普通人能否使用这种影响力方式呢？

唐·贝里克医生是我们在前面提到过的一位影响者，他的目标是拯救数十万医院患者的生命。贝里克站在讲台上，经过一上午的会议，他看到下面的医院管理者都有些无精打采。贝里克的做法和别人不同，他不是来宣讲的，而是来影响别人的。他要看到的是听众做出不同的行为，确保他们和医院同事避免医疗事故对患者的伤害，最大限度地拯救生命。在有限的会议时间里他无法让800多位听众调查医院对患者的伤害，这时他想到了讲故事——乔希·金的故事。[10]

乔希·金是个喜欢跳舞的小姑娘。她一岁半，有棕色的眼睛和浅褐色的头发，刚刚学会说“我爱你们”，是个特别可爱的女孩。2001年1月，乔希不小心跌入装满热水的浴缸，身体被严重烫伤。父母马上把她送到约翰·霍普金斯医院儿科ICU病房。乔希恢复得很快，这让她的父母松了口气。后来，她被转移到普通看护病房，医生说再有几天她就可以出院了。

就在这时，乔希的妈妈发现了一些问题：“每次她一看到喝的东西都会哭着要，我觉得很奇怪，但是医院对我说不能给她水喝。护士和我给她洗澡时，她会贪婪地从洗澡巾上吸水喝。”妈妈对护士说乔希很口渴，让她给医生打电话说明情况，但护士向她保证一切都很正常。妈妈又让另外一位护士对乔希进行检查，这位护士同样表示没有问题。

那天晚上，乔希的妈妈给医院打了两次电话，第二天早上5：30就匆匆地赶到女儿的病床前，结果发现乔希已经出现病危症状。“我抚摸着她的小脚，但乔希的心跳已经停止，瞳孔放大。我拼命呼喊求救，一群医生、护士跑进病房。过了一会儿，有人把我扶进一个小房间，里面有一位牧师。”就在预定出院日期两天前，乔希因口渴而死。尽管她的妈妈多次向医护人员求助，但是这个可爱的小女孩还是因为滥用麻醉药和脱水而死。

这个医疗事故不是冷冰冰的数字，它有鲜活的面孔，有姓名，更有刺痛人心的情节。这才能达到影响他人的目的，才能有效说明要讨论的

主题。

影响者的做法

可是，如果我们是贝里克医生的听众，可能会心存疑虑，不知道一个故事的影响力能持续多久。显然，故事引发的情绪反应是很短暂的，我们都有过这样的体会。参加完激动人心的会议之后，我们有强烈的愿望要把所学付诸行动，可几个小时之后，这种感觉就会慢慢消失。

尽管推动行为改变仅靠讲故事还不够，但如果和其他影响力手段结合使用，讲故事也可以成为推动影响力实施的重要工具。实际上，在行为科学研究历史上，最有说服力的现场实验已经证明了这一点。1993年，玛莎·史威就是通过讲故事的方式改变了一个国家的人民的行为。

史威是坦桑尼亚国家电台的节目制作人，她的目标是改变同胞的行为，从而巩固家庭，改善妇女命运和避免艾滋病感染。对她来说幸运的是，电视机在坦桑尼亚还不普及，作为电台节目制作人，她可以通过无线电波把声音传递给数百万人。她会怎么做呢？

史威首先聘请了最好的小说家。他们请来娱乐教育专家大卫，教他们如何利用讲故事的方式最大限度地发挥影响力。史威很清楚面对的任务有多么艰巨，因为她要影响的对象对男女关系以及艾滋病的传播和治疗存在极深的误解。例如，在这个国家很多人认为和处女发生关系可以治疗艾滋病。

一切准备妥当要推出节目时，麻烦出现了。由于政府方面的原因，该节目被禁止在坦桑尼亚中部的多多马地区播放。或许是碰巧，这一事件居然成就了社会科学研究的一个成功的对比案例（我们会在后面说明）。

1993年她们的节目《与时俱进》（Twende na Wakati）正式开播。[11]为说明艾滋病的病因和影响，节目编剧塑造了一个狂妄、大男子主义和极富争议的人物——卡车司机莫卡居。这个人虐待妻子，一心只想要男孩，经常酗酒，和路边的妓女胡搞，而且从不使用安全套。他的妻子图图（女性独立的象征代表）最终离开丈夫，通过经营小生意实现了自己的人生。

经过几个月的广播，胡作非为的莫卡居（最终死于艾滋病）激起了坦桑尼亚听众的巨大愤慨。有一天，为这个角色配音的演员去市场买菜，没想到说话声音被村民认了出来，结果他被人鄙视，甚至让不少妇女扔了满头的青菜。

为了解该节目直接引发的情绪和行为影响，我们来到坦桑尼亚首都郊外进行访谈调查。在接受采访的家庭中，有一个家庭有父亲、母亲、祖母、姨母和五个成年子女，他们每天都收听这个节目，被故事内容深深感染。在问到节目对他们有哪些影响时，父亲说一开始挺羡慕司机莫卡居，但后来才发现他肆无忌惮的行为给妻子和孩子造成了巨大的伤害。

收听节目几周后，这位父亲开始同情故事里的每一个人物。有一天听到女主人公图图遭到丈夫酒后毒打，这位父亲突然醒悟，原来他也经常虐待自己的妻子。虽然不像节目中的卡车司机那样胡作非为，但这位父亲也经常酗酒，所以他身上也有莫卡居的影子。从那之后，这位父亲再也不酗酒和打骂家人了。乍一看，目标对象通过虚构的广播节目完成自我转变，这一点似乎有些令人意外。但听完父亲的讲述之后，这一家人都点头表示肯定，这说明他的的确确发生了改变。

这段叙述以及我们对其他家庭的访谈，充分说明该节目不只是一个感人的故事，它进一步创造了深刻的高度可信的间接体验。它不仅能引发情绪，而且可以改变思想。它影响了人们在做行为选择时的道德权衡，最终帮助他们实现了持久性变革。[12]

但是，除了主观陈述，有没有客观数据可以证明这种影响力的作用呢？答案是肯定的。这么说是因为，该节目是有史以来首次进行的全国性对比实验。因为该节目在多多马地区无法收听，研究人员可以对比不同地区人群的行为反馈。调查发现，1993～1995年，坦桑尼亚各地都举行了不同形式的艾滋病预防活动，但其中只有一半地区能收听到该节目。

在获奖作品《抵制艾滋病：传播策略在行动》一书中，著名社会科学家、作者埃弗雷特·罗杰斯和阿文德·辛格哈尔称，在收听广播的地区有1/4的人对自己的行为方式做出了重大改变以预防艾滋病，他们表示

是该节目促使他们发生了变化。这种影响力是如此显著，以至于他们两年后不得不停止对比实验，以便向坦桑尼亚全国进行推广。不到一年之后，他们在多多马地区也观察到了同样的结果。

罗杰斯和辛格哈尔以翔实的数据证明，向实验对象传播富有感染力的故事，不但会影响他们的想法和情绪，而且能改变他们的行为。事实证明，和不收听节目的人相比，经常收听该节目的人更乐于咨询婚姻顾问，更注重计划生育，对配偶更忠诚，而且更注意安全性行为。

变革推动者不是只在发展中国家利用讲故事的方式为目标受众开发间接影响模式。各位读者可能不清楚这种方式在美国的成功应用。在向非洲输入系列广播剧之前，大卫（人口交流国际组织创始人兼前总裁）遇到了诺曼·李尔。李尔是一位著名的情景喜剧制作人，作品包括《全家福》和《茂德》。为了降低人口增长率，大卫、李尔和当时其他一些制作人开始在他们的节目中有意灌输计划生育信息。

1972年约有41%的美国家庭收看上述情景喜剧，在其中一集（《茂德的麻烦》）中，扮演中年妇女的女主角称正在考虑堕胎。[13]实际上这个情节并不是什么巧合，而是制作人有意安排的。当时，这是美国历史上首次在黄金时段播出如此富有争议的话题，目的就是要唤起人们对计划生育的重视。无论你是否接受，这些都是利用感人的故事设计系统化的方案，最终推动社会变革的影响力案例。当年的民意调查结果表明，这些电视制作人的确实现了目标，他们的很多同行也是通过讲故事的方

式推动了很多变革项目。

比夫的案例

讲故事不只应用于电视和广播节目。我们曾多次观察影响者如何通过讲述感人故事的方式，帮助人们面对问题并做出重大行动选择。无论从事的是哪个行业——医疗、信息技术、金融服务、制造业或通信业，我们发现能在组织机构中有效推动行为改变的管理者都非常善于讲故事。

像影响者一样行动

在对加纳金矿运输司机进行调研时，安全经理让大家回忆曾经经历过的事故或危险遭遇。他给大家10分钟时间准备，然后让他们讲述具体的经过。

有人举手问道：“我能说吗？”“当然可以，你的故事有标题吗？”那位司机摘下帽子，低头看看手臂说：“标题是一个撞死邻家女孩的人。”刚一说完，只见他的泪水夺眶而出。故事会的主题马上从法律问题变成了道德问题的讨论。

在联合广场酒店集团旗下的餐厅进行调研时，我们想看看这个结论是否成立。因为像擦桌子、迎宾客这样琐碎的工作，似乎无法用调动情感共鸣的方式诱导行为改变，难道不是吗？

结果我们发现在这里讲故事也是管理者的必备能力。我们在前面说过丹尼的员工帮助顾客找回钱包的故事。实际上，这种事每天都在发生，丹尼也绝非唯一会用故事影响员工的管理者。

回到之前比夫的案例，如果他在这里缺乏关键行为的能力，管理者会怎么做呢？他的主管会走过来对他说：“比夫，刚才有个年轻的妈妈带着三岁的女儿进来。她把女儿抱到椅子上坐稳，自己去点餐。妈妈刚一转身，那个小姑娘就用手在桌上来回蹭，沾满了前面用餐的顾客滴落的番茄酱，然后把手伸到嘴里去舔……”

话还没完，比夫已经听不下去了，抓起抹布过去清理起来。

为什么会这样？因为主管通过讲故事建立了情感共鸣。这位主管很聪明，她不用唠叨的说教去抱怨、责难或威胁，而是创造间接体验，通过讲故事的方式让比夫感同身受，唤醒他的道德意识和行动。这种方式要高明得多。

可能有人会问，那有没有办法让比夫变得更加积极，成为热衷客服的模范员工呢？当然有！我们会在后面的章节中慢慢道来。影响者和普通人的区别在于，当发现别人缺乏关键行为的个人动力时，他们不是关注表象，而是从根本上解决问题。他们坚信人们犯错不是因为他们存在道德缺陷，而是因为他们的道德意识没有被唤醒。因此，在需要的时候他们可以通过讲故事的方式帮助对方形成间接体验。

方法4：把苦差变成游戏

每一份工作都蕴含乐趣，找到了乐趣，工作就会变得快乐轻松，变成一种游戏。

——《欢乐满人间》

还有一种方式可以把平淡无味或令人厌恶的关键行为变成让人喜欢的活动。在改变别人的行为时，如果前面的方法都尝试了，但对方还是缺乏动力该怎么办呢？想想看，生活中人们每天要从事很多不同的活动，其中有些活动看起来既无吸引力又缺乏回报，可还是有人乐此不疲，这里面有何窍门呢？

我们发现，刺激个人动力的力量并不是活动本身，而在于行为人为自己设定的不断提高的目标。克莱蒙特大学研究员米哈伊·奇克森特米哈伊一直致力于研究“畅流”现象，即行为人沉迷于某种活动时体验到的愉悦感。[14]他认为，这是每个人都要努力寻求的感受。

奇克森特米哈伊博士发现，只要有设计合理且充满挑战性的目标，再加上清晰频繁的反馈，任何活动都能变得充满吸引力。这些要素能把枯燥乏味的工作变成令人心动的游戏，让参与者欲罢不能。这就好比一场篮球赛，如果没有记分牌，观众会有兴趣吗？场上的运动员会积极投入吗？肯定不会！由此可见，想把令人生厌的行为变成令人投入的活

动，只要将其游戏化，就能达到目标。

我们来看看激动人心的游戏有哪些要素。

（1）比分。比分可以提供清晰频繁的反馈，激励人们在活动中取胜，进而产生极大的满足感。如今很多电子游戏的设计都采用了奇克森特米哈伊博士的研究结果。游戏中的行为虽然高度重复，但却令人爱不释手，不断通关是激励玩家行为的重要原因。

（2）竞争。数字体现的不仅仅是信息，更重要的是其中蕴含的意义。例如，数字可以说明你的表现是否比以前更出色，是否比别人更出色，这一要素虽然更为可疑（会导致对对手的病态敌视），但竞争，特别是针对自己的竞争，往往能有效激发满足感，使人易于承担高度重复性的工作。

（3）持续改善。走进健身房，你会看到墙上总是挂满各种表格。走近观察，上面记录的是每个会员的健身数据。有些表格记录的是体重变化，有些记录的是体型变化，还有的记录的是健康指数、骨密度、静态心率等各种其他指标。

健身专家在解释这些数据时经常会提到“斜率”这个词：“实际上数据不如整体斜率重要，后者能体现出你的变化方向。健身带来的变化可能不如你想象得那么快，不如一开始时那么明显，但只要是朝着正确的方向变化，时间最终会为你带来期望的目标。”同样，利用持续改善的

方法也可以把饮食管理变成游戏，让你更好地改变自己。

（4）控制。最后，游戏设计者要确保参与者能控制自己赢得的分数和奖励。在工作中，如果个人或团队工作得非常努力，但整个部门或公司的表现不甚理想时，管理者往往会忽略这一要素，导致员工不再重视个人贡献。管理者必须避免这种问题。你应当设计并记录每个员工可以完全控制的指标，让他们看到付出努力带来的影响。对很多人来说，这种影响要比工作本身带来的回报更诱人。

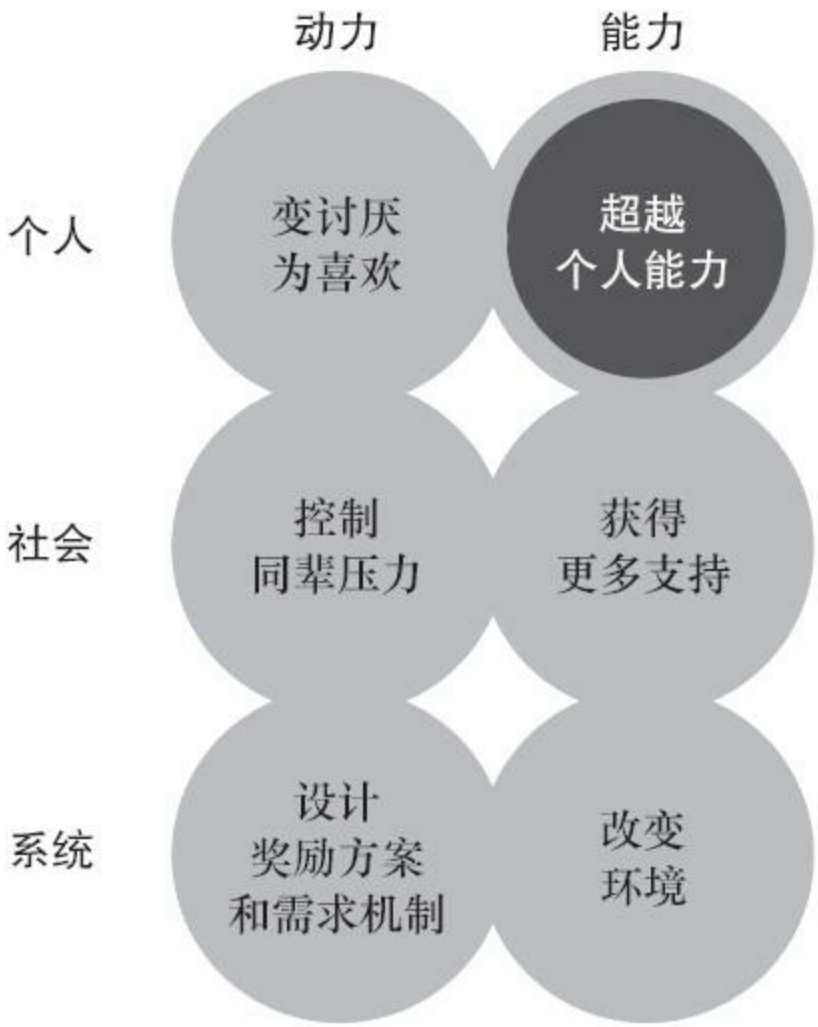
总结：个人动力

我们经常忽略关键行为，是因为它能带来的收益太遥远，不像当前错误行为那样马上就能带来直接回报，显然后者要比前者更容易激发个人行为动力。和需要长期坚持的关键行为相比，错误行为的好处在于真实、刺激，能马上带来回报。其负面影响比较模糊，总的来说，也许现在不算太糟，但未来会让人付出代价。要改变人们的错误行为，影响者应帮助人们主动做出选择，创造直接体验，用故事打动人心，把苦差变成游戏，通过这些方法让他们积极采取以前厌恶的行为。

第5章　帮助人们做到无法做到之事：个人能力

有趣的是，训练越刻苦，我的运气就越好。

——阿诺德·帕尔默



在第4章，我们介绍了利用个人价值和情感影响关键行为的策略。

下面要介绍的是第二种影响力来源——个人能力。很多人做事反复无常，经常会忘记这一重要的影响力来源，就连企业管理者也不例外。比如，公司领导经常让员工参加领导力课程的短期培训，给他们灌输各种理论、模型和案例，但是员工回来之后根本就不会实践。究其原因，管理者总是错误地认为“知”和“行”是一回事，既然接受了培训，就肯定能做好管理，实际上并非如此。很多参加培训的人回来之后，只能把很少一部分所学内容进行应用。如果管理者和培训设计人员过于关注动力而很少提供改善行为能力的机会，行为改变也很难发生。[1]相反，这种情况往往会招致人们的憎恶。

影响者的做法则恰恰相反，他们会努力帮助人们提高行为能力。这样做能有效地实现平衡，避免过度强调行为动力而忽略对行为能力的关注。

从亨利说起

能力问题并不是由于缺乏行为动力造成的，要了解这一点，我们来看看亨利的故事。亨利自从开始工作，每周都要在餐厅吃两次饭，每次都是胡吃海塞，结果很快像吹气球一样胖了起来。现在，他正努力想要减掉50磅[1]的体重。他加入了一个减肥小组（一方面为了控制保险费，另一方面为了寻找安慰），不过效果并不明显。准确地说，亨利有一个坏习惯使他很难采取减肥这个关键行为，他总喜欢拿巧克力而不是胡萝

卜当零食吃。你看，他刚刚打开一包两磅重的巧克力吃了起来。亨利对此振振有词，他说巧克力不是自己买的，是一位同事给的，已经在桌子上放了整整一个星期。

几分钟前，亨利拿起巧克力掂量一下，想看看两磅重是个什么概念。拿起来之后，他看到外包装和里面的锡纸没粘牢，露出了一条缝隙，就好像里面的巧克力随时会掉出来。透过外包装向里面看，只隔着一层薄薄的红色锡纸就是令人垂涎欲滴的美味巧克力。

亨利有意无意地拨弄着外面的糖纸，没两下巧克力便掉了出来，接下来的几秒，时间简直停止了。亨利仿佛机械一般地剥开了锡纸，露出丝滑的巧克力。就在那一刹那，尽享巧克力美味的童年回忆一下子涌上他的心头。他小心翼翼地掰下一块——不，那不是糖果，是慰藉心灵的快乐！亨利心满意足地把巧克力送进嘴里。他的雄心壮志马上就化为了泡影，用不了多久，巧克力中的可可、脂肪和糖就会变成他肚子上新增的肥肉。

问题是，亨利在偷偷享受美味巧克力的那一刻，心理上感到无比低落。嘴里嚼着糖果，每吃一口他都感到自己缺乏意志力，破坏了订好的节食计划。这可真是个没有魄力和克制力的家伙、一个意志软弱的人。可是，在陷入深深的自责之前，他也曾坚定地制订节食方案，努力控制热量摄入。亨利成功地坚持了整整八天，没想到最终被一张鲜艳的糖纸打败了。

亨利想知道自己能否战胜这种基因缺陷。他缺乏坚持节食的自律能力，而且懒得通过运动减肥，这不是注定要“肥死不可”吗？其实亨利错了，他并不知道很多研究结果表明肥胖并不是无法改变的。他完全可以学习如何抵制巧克力带来的诱惑，以及如何合理地改善自己的运动能力。

实际上，亨利成长过程中的很多认知也是错误的。妈妈曾说过他成不了演说家，爸爸觉得他无法胜任管理工作，亨利从小就认为自己不是块“好料”。他运动不行，后来发现搞音乐也不行，人际交往能力更是糟糕。再后来，他发现自己擅长乱花钱、打游戏和吃巧克力，在这些方面他“很行”。但是这些都无法改变亨利，因为他和我们一样，所有的缺陷都是基因注定的。

幸好亨利的想法大错特错。用斯坦福心理学家卡罗尔·德韦克的话来说，他陷入了一种“固定式思维”。[2]如果他认为改变是徒劳无益的，那么他压根就不会去尝试，进而炮制出一套自我满足的借口。所幸基因并不像学者以前认为的那样，会对我们的行动力、思维敏捷度和自律能力造成必然的影响。学者和专家所称的基因天赋或生而具备的品质特性，其中的特征其实是后天习得的，跟我们学习走路、说话、吹口哨并无二致。也就是说，亨利完全不用“认命”，而是要采用德韦克所说的“成长型思维”方式，学习影响者如何开发高级学习的能力和技巧。换言之，他要学习的是如何学习。和很多人一样，亨利也是天生的“好

料”，他只是不知道该怎样挖掘自己的潜力而已。

为说明这一点，我们来看看研究人员长期以来是如何寻找自律能力的特质的。这是一项非常值得研究的性格特征。想想看，如果你能抵制巧克力香味的诱惑，对窗外小伙伴的嬉闹声充耳不闻，能够静下心来自习（拥有“延迟满足”的能力），这不是潜在性格特征的体现又是什么呢？

哥伦比亚大学教授沃尔特·米歇尔对人们无力抵制诱惑的现象很感兴趣，他决定从事这个方面的研究。这种现象的存在，是因为某些人具备某种特征而其他人没有吗？如果真是这样，这种特征能否影响人的终身行为？通过这些研究，米歇尔的发现最终对心理学产生了深远的影响。

自制力是学习的产物

小蒂姆今年4岁，他正坐在心理学系实验室的桌前，盯着桌上的好东西目不转睛。桌上有一块棉花糖，就是妈妈经常在他的巧克力奶中放的那种，是蒂姆最喜欢吃的糖果。

实验室的人要出去一下，他告诉蒂姆两个选择：一是吃掉桌上的糖，那样就只有一块；二是不动桌上的糖，等他回来，这样可以多得到一块糖作为奖励。

然后那个人便出去了。蒂姆盯着诱人的糖果，坐在椅子上扭来扭去、两脚乱踢，努力想要控制自己的欲望。是啊，只要能坚持住，一会儿就能吃到两块糖了。可是桌上那块糖果的诱惑力实在太大了，小蒂姆还是伸手把糖抓了过来。他有点紧张地四周张望了一下，然后剥开糖纸把糖塞进了嘴里。显然，蒂姆和亨利都不是能很好地控制自己的人。

实际上，蒂姆是米歇尔博士及其同事在40多年中密切关注的研究对象之一。[3]米歇尔想知道在儿童时代有多少人能做到延迟满足，以及这种特质能够对其成年后的生活造成怎样的影响。他的假设是，具备自我控制能力的儿童进入成年后会实现更大的人生成就。

在和蒂姆类似的研究案例中，米歇尔对这些孩子的表现一直跟踪到成年时代。他发现延迟满足的能力带来的影响远远超过很多人的预料。尽管研究者对这些孩子的观察只有几分钟，但他们从实验中得出的结论却非常具有说服力。研究发现，和难以控制自己的孩子相比，能够等到第二块糖果的孩子进入成年后，会表现出更好的社交能力，更加自信，值得信任以及具备更好地面对挫折的能力。他们的平均高考成绩为210分，也远远高于前者。[4]实验结论充分证明了米歇尔的假设。

在接下来的10年中，他们对不同年龄段（包括成年）的人进行了伴随研究，结果证明具备自制力的人的确比缺乏自制力的人更成功。例如，自制力强的高中学生在控制饮食方面的问题很少，自制力强的大学生成绩更好，自制力强的夫妻关系更融洽，自制力强的员工职业发展更

平稳。与此相对，缺乏自制力的人往往表现出较强的侵犯性和较多的少年犯罪行为、健康问题等。

米歇尔的研究在无意中揭示了人类行为的特质，它充分证明天生有能力抵制短期诱惑的孩子会实现更好的人生发展过程。有句古话叫“三岁看老”，孩童时代一个小小的动作就能决定其一生的轨迹。这一点实在既令人吃惊，又令人惋惜——就看你选择的是“马上满足”还是“延迟满足”。这种选择的结果是，要么你能抵制诱惑，取得更大的成就，要么你和亨利一样只能沉沦于当下的满足，但必须面对未来的代价。

不过，这项研究难道只有这些发现——告诉我们哪些人容易成功和失败吗？

有一点是确定无疑的，即延迟满足的能力可以带来更大的长期成就，人们对此并无争议。但是，让科学家们一直争论不休的是这种影响的深层原因是什么。[5]自制力究竟是一种先天的、难以掌握的个人特质，还是一种后天的、可以习得的能力？

1965年，米歇尔博士和阿尔伯特·班杜拉展开共同研究，试图证明自制力天生是一种错误的观点。[6]班杜拉长期致力于人类学习行为的研究，这一次他要和米歇尔共同设计一项实验，测试延迟满足者的稳定性。实验过程和棉花糖实验类似，两人的观察目标是四年级和五年级的学生。他们把缺乏延迟满足行为的学生和能够延迟满足的成人放在同一

组，让这些自制力差的孩子学习成人如何通过打盹儿、起身溜达或其他方式分散注意力，以此达到抵制诱惑的目的。令人惊喜的是，这些孩子通过观察不仅学会了，而且做到了延迟满足。

只需一次接触，自制力差的孩子就能成功抵制诱惑，这个发现确实令人惊喜。更有趣的是，几个月后进行的后续研究表明，掌握这种新能力的孩子在很大程度上可以继续做到延迟满足。这是否说明自制力并不像人们此前认为的那样，是一种天生具备的特质呢？

显然，这个问题的答案至关重要，对亨利这样的人来说尤其如此。通过密切关注延迟满足者，米歇尔得出的结论是他们在抵制短期诱惑方面做得更好。他们不仅抵制诱惑，还会采用具体的、可以学习的技巧转移注意力，从而实现忽略短期奖赏，追求长期回报的目的。

这就意味着，只要学到了这些技巧，亨利也能做到延迟满足。可是，做到这一点就能保证他实现减肥的目的吗？要知道，他可不擅长跑步、举重等运动，更对体育锻炼毫无兴趣，但体型、肺活量和肌肉水平是衡量人是否健康的重要标准。你可能觉得，让他变得和健身房宣传画里的美男子一样简直毫无希望，可事实真的是这样吗？

高超技艺源自刻苦练习

对于顶尖高手是如何实现高超技艺的这个问题，心理学家安德斯·

埃里克森有一个有趣的看法。他并不认为高手具备天赋、超出常人的智力水平或身体素质。通过长期研究精英在某些方面的表现比常人优异的原因，埃里克森以系统化证明得出的结果是，无论任何领域，精英胜过常人的原因很简单——唯手熟耳。[7]

英语中有句老话叫“实践不能保证完美，完美的实践才能带来完美”。埃里克森一生的努力就是为了证明这是个真理。尽管大多数人认为自己天生缺乏运动细胞，但埃里克森却表示，没有任何证据表明运动员可以依靠天赋而非刻苦训练的方式取得优异成绩。他的研究表明，无论高超技艺、优异表现，还是巅峰状态，这些都不是上天的恩赐，而是通过针对性强化训练的方式对行为技巧不断磨炼的结果。

对此，埃里克森举了花样滑冰选手的例子进行说明。奥运会选手练习的是尚未掌握的高难度动作，俱乐部选手练习的是已经掌握的动作，而业余选手经常花上大半天时间跟朋友在溜冰场闲聊，什么动作也不练习。简而言之，虽然他们在冰上花费的时间相同，但得到的结果却相距甚远，原因就在于练习的方式迥异。埃里克森通过研究发现，这种情况普遍存在于各个行业和领域，如背名单、下棋、拉小提琴、体育运动等。此外，它同样适用于更为复杂的人际互动行为，如演讲，与人交往以及应对高度情绪化、非常敏感或充满风险的对话。

在进一步说明之前，首先有必要澄清一个普遍存在的误解。我们都知道，像花样滑冰、下棋和拉小提琴等活动，的确可以通过针对性强化

训练的方式改善表现。但是，像同事交流，激励团队，和问题少年进行情感沟通以及提醒医生避免错误行为等活动，很少有人认为也需要在有效指导的方式下进行训练。大多数人都觉得像这种涉及情感的人际互动根本不需要学习，更别提什么有针对性的指导训练了。

这种想法其实大错特错。我们可以用医院的例子来做说明。有个外科医生做手术时犯了个错，她在乳房切除术中不小心撕裂了支持患者胸腔的一小块肌肉，但并没有注意到这个问题。这时，旁边的麻醉师发现指标失常，表明患者有一侧肺部失去了呼吸功能，两位护士也注意到了同样的问题。如果这时不马上采取行动，患者很快就会死亡。但要采取行动，要么手术医生主动承担责任，要么其他人员及时做出提醒。

我们来看看其他人员会怎么做。大多数人在提醒医生之前都会犹豫几秒，因为如果处理得不好，会让医生觉得他们轻率无礼甚至是以下犯上。其中存在的法律问题会让情况变得非常微妙。更糟糕的是，以前也有同事积极指出问题，结果发现医生没有做错，落得一顿批评讥讽。你看，既然这样，还不如让别人去出头，于是宝贵的抢救时间就这样被浪费了。

无论是抽血，移动病人，还是监视仪表，像这样的医疗错误每时每刻都在发生，其数量之巨令人难以置信。究其原因，相关人员从没有学习过，也没有训练过如何面对同事或上级犯错的情况。他们不知道该说什么，也不知道该怎样说。没有足够的相关练习，他们怎么可能具备解

决问题的信心呢？

当然，对于缺乏人际交往技巧导致严重问题的情形，绝非医疗行业独有的情况。当公司老板高谈阔论并不成熟甚至存在危险的想法时，员工们因为害怕被炒而噤若寒蝉，导致好的创意难产，整个团队做出错误的决定。显然，跟上级沟通需要技巧，而技巧则来源于不断练习。这种情况在家庭生活中同样存在，比如，你该怎样说服具有暴力倾向的配偶？怎样面对学校里以大欺小的行为或是帮助他人戒除毒瘾？你能在不受讥讽或不挨打的情况下有效解决问题吗？由此不难看出，人际互动是一种非常复杂的行为。大多数人都要通过有指导的训练，才能改善这方面的能力。

想想威瓦特医生是怎样解决问题的，他是怎样鼓励年轻、贫困、害羞的性工作者拒绝富有和强势的男性顾客采用不安全性行为的。一开始这些女孩只能低声央求，结果遭到了顾客的讥讽和威胁。因为不知道该说什么，也不知道该怎样说，她们很快便放弃了努力，让自己和成千上万人成为潜在的艾滋病传染隐患。

后来，威瓦特组织经验丰富的“前辈”为年轻的女孩进行培训，教她们如何保护自己的身体。她们为年轻的性工作者编写台词，教她们怎样坚守底线，同时又不会激怒顾客。这些女孩必须在日常工作中反复操练对话，直到能熟练掌握要说的内容和表达的方式。通过不断地练习和反馈，她们最终做到了在工作中熟练应用这些台词。在这个案例中，通过

提供详细的指导和反馈帮助性工作者进行练习，在短短几年的时间里泰国安全性行为的比例从14%提高至90%，拯救了数百万人的生命。[8]

人类面对的很多重大、顽固的问题并不是因为我们有基因缺陷，缺乏勇气或存在性格缺点，而是因为缺乏应对技巧（缺乏技巧是缺少针对性强化训练造成的）。自律这种性格特质以及被普遍认为是基因导致的精英表现，实际上源自针对特定技巧的经过指导的能力训练。只有学习如何实践正确的行为，你才能抵制巧克力美味的诱惑，才能和老板当面讨论棘手的问题。

像影响者一样行动

回到前面加纳金矿的案例，我们来看看管理者是怎样要求司机限速和减少交通事故的。通过调查，他们发现大部分司机不愿意超速，但因为不会处理人际问题，结果只能这样做。具体原因是，他们经常要送领导去机场，到机场要开两个小时的车，但这些领导从来都不守时，给司机留的时间非常紧张，因此不得不在路上超速。

对司机来说，要掌握的关键行为是提前一个小时联系要出行的领导，提醒他们确定好行程安排——这显然是个非常棘手、难以操作的能力问题。于是，这家公司设计了台词让司机练习。此外，公司还指导他们在遇到领导迟到时该怎样应对。然后，他们请来安全经理和部分领导进行讨论，在讨论现场让司机和领导进行角色扮演。

角色扮演锻炼了司机的应对能力，同时也树立了他们的信心，让他们学会如何在关键时刻通过关键行为拯救生命。此外，这种方式还能有效地帮助公司领导学会鼓励司机（第三种影响力来源），让他们意识到指出乘客的错误行为是正确的做法。

磨炼复杂的技能

我们在前面说过，不是所有的实践都是好的实践。正因为如此，我们才会在工作和家庭生活中遭遇各种“发展受阻”现象。像打字、开车、高尔夫或网球等简单的活动，差不多50个小时的练习就能让我们达到熟练应用的水平。然后，我们的表现便开始自动进入重复模式，可以毫不费力且颇为顺利地完成这些任务。这时，我们会认为自己已经达到最佳状态，不需要再学习新的技巧和方式了。

此外还有一些活动，我们会故意停止前进和实现优异表现的步伐。例如，我们发现在某些方面付出更多努力学习新的技巧，结果只会带来边际收益的下降，是一件得不偿失的事情，因此我们会停止继续学习。再比如电脑，我们学会打字和上网等基本操作就觉得够了，没必要再学习其他深入的功能和技巧。

但是，这种发展受阻的情况出现在个人职业生涯中时，往往会造成令人失望的结果。大多数专业人员的职业发展先是上升到一个可接受的

程度，然后便停滞下来不再进步。例如，软件工程师通常参加工作5年后便不再进步。超过一般水平之后，个人发展方面的改善往往和该行业的工作年限无甚关联。

那么导致改善出现的是什么呢？埃里克森博士认为，导致改善出现的不是一般的练习，而是一种特别的练习，即他所说的“针对性强化训练”。[9]埃里克森发现，无论哪个行业的最佳状态，调查表明从业时间和表现水平之间都不存在必然的关联。

这个结果可能有些令人震惊。换句话说，从业20年的脑外科医生在熟练程度上不见得比刚工作5年的菜鸟更高，两者的差距不在于经验，而在于针对性强化训练。根据已知标准不断获得反馈结果的医生，其进步速度明显超过每天重复相同练习的医生。当然，时间也很重要（在作曲、舞蹈、科研、小说创作、下棋和篮球等活动中，要达到最佳状态往往需要10年或更长的时间）[10]，但它并不是通往成功的决定性要素。[11]决定性要素是明智地使用时间，只有掌握练习的技巧，才能实现完美。

我们大多数人都知道，针对性强化训练会对表现水平造成巨大的影响，不信的话可以看看数学和跳高等活动的教学演变。罗吉尔·培根曾说过掌握微积分要学习三四十年，但现在微积分已经成了美国高中的必修课程。[12]如今的音乐家拥有可以轻松超越历史著名人物的精湛技艺。在体育方面，刷新世界纪录的年龄正变得越来越小。例如，曾扮演人猿泰山的美国著名运动员约翰尼·韦斯默勒曾在1924年荣获5枚奥运会游泳

金牌，[13]可谁能想到十几年后连高中生都能打破他创造的纪录。

那么针对性强化训练究竟是什么呢？怎样才能在关键行为中采用这一技巧来强化影响力策略呢？

做到短时间内全神贯注

针对性强化训练需要高度关注，它不允许出现胡思乱想、走神发呆或心不在焉的状态，而是要求像学生一样高度集中精力。这样才能清楚目标和状况，了解其中的原因。[14]

集中注意力是学生面对的最大问题，就连出色的音乐家和运动员都认为保持注意力集中是针对性强化训练的限制因素。大多数学生只能连续一小时维持较高水平的注意力，而且这种情况大多出现在清晨思维清晰的时段。经过各种形式的训练，在学生当中即使精英表现者每天练习的时间也不会超过5个小时，前提是还必须保证他们有足够的睡眠。[15]

根据明确标准提供即时反馈

与清晰目标和即时反馈相比，我们在技巧练习方面所花的时间就显得无足轻重了。例如，象棋选手每天花4个小时，参照世界顶级选手的棋局进行对比练习。他们先走一步，然后观察高手这一步是怎么走的。如果不同就停下来思考，看高手是怎样观察棋局的，自己遗漏了哪些方面。通过这种对比，学生们的进步速度要比采用其他方式快得多。这表

明快速反馈加全神贯注能有效加速学习过程，选手可以马上知道在哪里出错了，然后从中总结经验教训。

同样，体育运动员也需要利用快速反馈提高成绩。他们关注的是比赛中那些微小却至关重要的方面，然后非常细心地对比每一组动作之间的差异。世界游泳冠军娜塔莉·考芙琳就是这样，她在比赛中每条腿的击水动作都比对手少，从而极大地保存了体力。[16]在练习中，考芙琳高度关注每一次击水的详细记录。她是这样说的："你必须控制好水面，手形上的细微变化会带来完全不同的结果。"每游完一圈，她都很清楚自己划了多少次水，然后调整手臂姿势进入下一圈。正是这种高度关注的针对性强化训练推动了她的成功，这显然不是随心所欲的练习可以成就的。

这种获取快速反馈的学习方式和传统的教学方式大相径庭。很多老师认为考试是令人痛苦的经历，应当尽量少让学生参加，以免伤害他们的积极性，但研究结论发现事实恰恰相反。爱迪娜·瑞德告诉我们，她发现优秀的教师有一项关键行为，即保持高频率、短时间的教学测试。只有多考、常考，考试才会变成家常便饭，而不是学生眼中令人头痛的苦差，才能让学生看到距离标准还有多远。

这就是利用清晰反馈进行针对性强化训练的关键所在。反观一下，我们现在是怎样培训企业管理者的呢？实际上，很少有商学院或管理学院认为领导学是一门行为艺术。它们教你如何思考，但没有教你该怎样

行动。因此，当管理者学习MBA课程或是管理培训课程时，他们学得最多的是阅读案例，采用模型等不切实际的东西，但从来没有真正做过什么练习。

退一步说，就算商学院有关于演示演讲的课程和需要学生练习的行为模块，它们也往往是极其简单的。这种情况和本书强调的重要领导技巧不可同日而语，如怎样解决富有争议的问题，应对错误行为，形成默契，组织会议，表达和上级不同的观点或影响行为改变——这些都需要采取具体的行动。更重要的是，这些都是可以通过针对性强化训练习得的能力。

分解任务目标

下面来看看针对性强化训练的另一个方面，在此我们用实验来说明。如果你是医生，该怎样说服患者坚持吃药，以免将来有一天中风呢？要是对方得过中风，说服他们可能不会很难，可如果情况更复杂的话该怎么办？比如这种药会导致肌肉痉挛、红疹、精力消退、便秘、头痛和性功能障碍，患者吃了肯定会出现短期副作用，但好处是将来可能不会中风，你该怎么办？实际上很多中风患者多年来都不肯吃药，就是因为他们存在侥幸心理，觉得发病的概率很小。[17]

后来研究人员换了一种思路，不再强调行为的长期目标（避免中风），而是帮助患者设定细小的分解目标，然后根据它们提供快速反

馈。这种做法很快解决了难题。他们给患者分成小包的药、一支血压计和一个日记本。患者每天服药，检测并记录血压变化。事实证明，这个方法非常有效。通过设定分解目标（每日检测记录）和完成任务，患者关注的不再是不切实际的长期收益，而是看得见、摸得着的现实变化。这样做不仅巩固了疗效和患者的认知，而且诱发了他们的行为动力，他们终于肯吃药了。

影响者一向都很重视确定明确细分目标的重要性。首先，他们知道确定明确目标的重要意义。我们大多数人都会说了解目标，但真正将其付诸行动的却寥寥无几。例如，普通排球运动员确定的行为目标是“学会关注”（十分笼统），但顶尖选手的目标是练习正确发球，而且非常清楚发球动作的每一个环节。

在关注行为改善方面，高手在设定目标时要改善的不是结果，而是行为或过程。例如，顶尖排球选手在设定目标时关注的是传球、垫球、拦网等动作，而普通选手的目标要笼统得多，就是简单地多赢球或获得掌声。在篮球运动中，罚球成功率70%以上的选手和55%以下的选手，他们的练习方法完全不同。前者关注的是更为细致的技术要领，如“收肘”或“跟随力量”；后者关注的是和结果相关的目标，如“这次我要连续投进10个球”。[18]

关注目标的不同也会在行为失败时得到体现。研究人员叫停连续两次罚球失误的运动员，让其说明失败的原因。顶尖选手会说明哪个技术

环节没做好（如“刚才没有收肘”），而普通选手的解释往往十分含糊——“刚才没留神”。

利用细分目标维持行为动力也很重要。掌握一定技巧之后，人们会很担心行为失败，一旦失败可能会带来不好的结果。不难想象，如果人们感觉行为可能导致失败，这种心理便会反过来对其造成自我打击。在行为发生之前假定不会成功，假定失败会造成严重后果，这会让行为人努力寻找借口证明失败是必然的。这样可以尽早终结行为，以免蒙受重大损失。

如果人们有这种恐惧感，你不仅要提高他们的行动技巧，还要确保他们对成功的期望会不断增长。怎样做到这一点呢？我们在前面说过，言语规劝很难说服他人相信。（“去吧，蛇不咬人！”）例如，在一项研究中，调查人员得知你会教大学生如何约会。这只是一个方面，另一方面你要保证学生看到自身约会能力的不断提高，增强他们对成功的期望。只有这样才能证明学到的东西确实有用，才能保证他们把行为付诸实践。[19]

那么怎样才能找到行为改善的证据呢？答案当然是改善本身。正所谓一事成，事事成，人们一旦成功就会积累个人经验，证明自己的确可以实现目标（此举能有效改变认知，进而改变思考方式）。不幸的是，多疑的人几乎从不尝试自己认为充满风险的行为，因此他们从来都不会成功。对于这样的人又该怎么办呢？

我们在前面提到过的阿尔伯特·班杜拉博士是社会认知理论之父，他的观点为本书的应用研究提供了理论基础。班杜拉认为要鼓励人们尝试以前害怕的事物，你必须提供快速正面反馈为其建立自信。具体做法是提供短期、具体、简单和低风险的目标，明确说明对方要做的每一个步骤。换言之，你必须把复杂任务变成简单任务，把长期任务变成短期目标，把含糊目标变成具体步骤，把高风险活动变成无风险活动。

要了解更大规模的目标细分是怎样实现的，我们来看看迪兰西公司的做法。西尔伯特要面对的罪犯和社会边缘人都是文盲，没有任何一技之长。他们不但没有工作技能和教育经历，而且非常缺乏人际沟通和社会生存能力。

怎样才能帮助他们掌握各种生存技能呢？答案是一步一步来。首先选择一个行业，比如说餐厅服务，然后从中选择一项具体的技能。例如，在加入迪兰西公司的第一天晚上，老员工要教新员工怎样摆桌——可能只是叉子的正确放法。这些深受毒瘾和文化差异困扰，在身体和情绪方面备受煎熬的新人，必须反复操练正确的做法直到熟练掌握，然后再练习如何摆放餐刀，如此这般一步一步加以深入。

积极面对挫折

在学习过程的早期阶段还有一点和逐步确保短期成功具有同样重要的意义：如果实验对象很早就体验到成功，那么随后出现的失败会迅速

打击其信心。早期出现的短暂成功很容易造成一种假象，让人以为无须付出重大努力即可实现目标。在这种情况下，他们遇到问题时往往会表现得灰心丧气。

要解决这个问题，你应当让大家意识到成功必须付出努力、坚持和具备高度的适应能力。因此，设计练习方法时，你应当逐渐增加需要付出努力和坚持才能成功的任务。只有当学习者经历短暂失败，最终完成棘手的任务时，他们才会看淡挫折，把它当成需要继续学习的积极信号。

像影响者一样行动

某公司几位老总开会讨论新的产品质量方案，会议快结束时一位副总说：“各位，员工可能对这个方案不满，我们有必要商量一下如何答复他们，以免让他们觉得我们只是做口头文章。”于是，大家对此进行了半个小时的针对性强化训练。

大家首先确定了可能被问到的四五个难以回答的问题，然后每两人分成一组，以日常对话的方式进行两分钟的问答互动。练习的具体内容包括提出观点，获得对方反馈，然后再次提出观点。半小时之后，大家已经熟练掌握了应答方式，知道该怎样以统一、诚恳和有效的方式回答棘手的问题。这项练习非常有意义，它能帮助管理者在公司上下传达一致的信息。员工发现管理层的观点高度统一，就会减少怀疑，积极采用

新的方案。

当我们怀疑自己能否成功时，学会正确看待问题和挫折对我们来说尤其重要。面对挫折我们要学会说：“哦，原来这样行不通”，而不是对自己说“这下毫无希望了”。换句话说，我们要学着把挫折看成前进道路上的指示牌，而不是中断行为的“急刹车”。

一开始时，失败意味着你要付出更大的努力和坚持。有时候，失败也可能意味着你要改变策略或方法。无论如何，绝不能把失败视为无法成功的信号。比如，你手里拿着一个吃了一半的冰激凌，这时你会怎么办？觉得反正也无法坚持节食，还不如大快朵颐？抑或是认为既然难以抵制路边摊的诱惑，就以后下班绕道回家呢？显然，前者是把失败当作了逃避行为的借口，而后者则利用失败修正了行动策略。

学会控制情绪

我们回到开始的案例，再谈谈自控力的问题。亨利盯着手中打开包装的巧克力，他的眼睛、嘴唇和味蕾都在刺激大脑满足本能需求——把美味食品吃下去。亨利到底能否战胜诱惑呢？要回答这个问题，我们必须深入了解前面的棉花糖实验才行。

当代研究表明，人类行为会随着周围环境的影响表现出两种模式。米歇尔和班杜拉认为这两种模式，与其说是人类固有的品质或冲动行

为，不如说是可以后天习得的技能更为准确。第一种模式被当代理论学者称为“热模式”或“行动系统”模式，作用是帮我们求得生存。比如，我们突然碰到危险，路上遇到一只老虎，这时行动系统就会发挥主导作用（我们的大脑下令向四肢大量输血，加速心跳，升高血压，释放大量胆固醇），为可能出现的损伤做好准备。

有意思的是，当行动系统占主导地位，血液大量流向四肢时，我们的思维能力会被大脑中很小的一部分（杏仁体）接管。在这种情况下，我们不再冷静全面地分析情况。和深思熟虑等高级认知行为相反，杏仁体的作用是快速做出判断，它决定的是快速情绪化反应。杏仁体被激活会触发“逃跑或战斗”之类简单的本能反应。也就是说，杏仁体会激发我们的本能行为——一看到老虎就马上逃跑。这种热模式或行动系统发育得非常早，在婴儿时期具有决定性作用。

第二种模式是“冷模式”或“认知系统”模式，通常在更为稳定的情况下发挥作用。[20]它的特点是不受情绪影响，主要在前额叶活动，擅长进行高级认知分析。因此，这种模式的作用不是让我们保命，而是进行深入思考。比如，当我们一边摘草莓，一边和朋友闲聊时，主导大脑思维活动的便是这种模式。不过，这套系统显然无法应对突然碰到老虎的情况。这是因为我们的认知系统行为缓慢，需要进行复杂的思索。这套系统大约在4岁时开始发育，差不多是孩子们开始学习延迟满足的年纪。

具备两种不同行为系统对人类非常有帮助，每一种系统都能在必要

的场合发挥作用。但是话说回来，这种优势也会让我们犯错，因为在拥有两种选择时，你很有可能在某种情况下采用错误的应对方式。比如遇到一只老虎，如果你还是不紧不慢地思考这种猫科动物的速度是多少，暗自思索如果爬树能否躲过袭击——太迟了，你早就成了老虎的午餐了。显然，在这种情况下认知系统肯定不如行动系统更有效。

其实，在行动系统占主导地位时，调动认知系统处理问题这种情况并不常见。我们的问题恰恰相反，经常是在需要认知系统发挥作用时错误地调动了行动系统处理问题。毕竟，遇到迫在眉睫的危险时，马上就跑肯定比深思熟虑要好得多。正因为如此，我们一旦感觉可能遇到攻击，行动系统就会自然发挥作用，在这种情况下本能根本不允许你去深思熟虑。

例如，有个会计同事取笑你在会议上提出的建议，你感到很恼火，“小样儿的敢看不起我”。当然，这算不上什么威胁生命的紧急情况，对方只是个会计，不是会吃人的老虎。可是，那也不能白受委屈啊！于是，你的行动系统开始发挥作用了。实际上，这种模式经常不请自来，还没等你意识到就已经开始行动了。随着血液流向四肢做好防御准备，你的大脑里能发挥作用的只剩下可怜的杏仁体了。你感觉热血沸腾，准备好反击了，这时哪里还顾得上深思熟虑。你开始恶语相向，把对方骂得一文不值。这时我们想问的是，你究竟在想什么？或者更准确地说，你还有思考能力吗？

每当你食欲大振而又非常希望控制饮食行为时，也会出现与此类似的错误情绪反应。行动系统的存在不只是解决“逃跑或战斗”之类性命攸关的问题，同样可以处理需要快速做出本能反应的行为举动。例如，你走过餐厅闻到诱人的面包香味，这时内心就会有一个声音响起：“快去吃啊，不然就没啦！”

像影响者一样行动

在经济危机期间，某金融服务公司的管理者担心自己的高净值客户会被竞争对手挖走。调查表明维持客户忠诚度有一个关键行为——和客户面对面沟通存在情绪风险的问题。例如，很多产品经理不愿向客户透露投资失败的坏消息，总是三番五次地推脱。还有的经理宁愿失败，也不愿指出客户不按方案进行投资导致的问题。与此相对，那些熟练应对此类情况的经理不仅提高了客户的忠诚度，而且为公司赢得了更大的业务。

后来公司对产品经理进行了培训，让他们寻找因为情绪问题导致业务失败的具体情况。然后，他们针对这些问题专门设计了应对练习。具体做法是关注正确解决问题带来的积极影响，避免对失败行为的强调。通过进行针对性强化训练，大家学会了个别优秀产品经理的正确做法。公司既提高了客户忠诚度，又实现了业务增长。

这就是问题所在。我们有时候会采用错误的行为模式，结果给自己

带来巨大的麻烦。正因为如此，即使决定采用关键行为，我们仍会在各种压力面前崩溃。当行为系统错误出现时，如果我们能学会如何及时做出改变，让理智而不是冲动控制自己，结果可能会完全不同。值得庆幸的是，这种强大的自我管理能力是可以通过学习掌握的，要想在扑面而来的情绪浪潮中学会生存，你必须具备这种管理能力。

控制大脑

要学习如何管理行动系统，我们还是要回到前面的棉花糖实验。米歇尔及其研究人员把实验对象分成两组，一组是“马上吃”，另一组是“稍后吃”。[21]他们的目标是把每个孩子都转变成“稍后吃”。换句话说，怎样做才能让人们为了长期利益去抵制当前诱惑呢？更重要的是，在此过程中你不能采用言语规劝的方式，让他们“坚持到底”或“控制自我”，这些都不是有效的方式。与此相反，你应当教他们掌握和情绪管理有关的具体方法。那么这些方法到底是什么呢？

米歇尔设定了不同的年龄组和不同的奖励条件，然后对他们进行了一系列实验。结果发现，如果实验对象不相信研究人员会回来给他们额外的奖励，那么他们根本不会延迟满足。的确，苦等半天，结果换来的是失望，这谁还干呢？同样，如果实验对象认为自己做不到抵制当前诱惑所需付出的努力，他们也不会延迟满足。简而言之，米歇尔证实了班杜拉的观点，人们尝试某种行为有两个前提条件：一是这样做值得，二

是认为自己能够做到。如果没有这两个前提，那么岂不是白费功夫？

在初始实验中，米歇尔发现那些能够延迟满足的孩子善于转移注意力，既不关注当前利益，也不关注长期利益。他们可以通过转移注意力的方式来管理情绪。他们会转移目光，调转椅子方向或是趴在桌上睡觉。还有些孩子会用其他方式转移注意力，如自言自语、唱歌或是手舞足蹈自娱自乐。还有个孩子跑到墙边，用手指去量水泥线。总而言之，这一组的孩子都会自己想办法，把无聊苦闷的等候时间变成游戏时间。

随后，米歇尔把这些方式教给另一组孩子，帮助他们把注意力转移到其他方面，结果发现这些孩子极大地提高了延迟满足的能力。在类似的实验中，研究者设置了具体任务，完成任务的实验对象可以获得额外奖励。结果表明，关注任务而非当前奖励的实验对象能更长久地延迟满足。[22]相比之下，对奖励紧盯不放的孩子坚持能力最差。此外，研究人员还发现，通过强调失败成本或鼓励负面思考的方式转移孩子的注意力，并不能强化延迟满足行为。[23]

最后，让孩子关注困难、反感或无聊的任务，单凭意志力发挥作用，这种方式也毫无效果。[24]尽管大多数人认为自制力差的人只需强化意志力（如在实验中让孩子们集中注意力、坚持到底等做法），[25]但研究表明结果恰恰相反[26]，告诉人们集中精力并不能改善行为表现。[27]

更好的策略是把困难的任务分解成简单的任务，把令人讨厌的事情

变成让人高兴的事情，把无聊的工作变成有趣好玩的工作，对此我们将在第9章详细说明该怎么做。可以说，如果工业设计师能够让我们的工作变得轻松、充满乐趣，管理者就不用一直唠叨，让员工在枯燥的工作中坚持到底了。管理者学会如何衡量和关注短期目标时，就不必费心激励员工坚持就是胜利了。

管理情绪另一个有效的办法是做“情理斗争”，心理学家把这种策略称为认知重评。[28]当行动系统引出自发情绪时，激活认知系统可以有效地阻止这种情绪的蔓延。要做到这一点，你必须调动前额叶思考更为复杂的问题。如果你能让大脑摆脱杏仁体控制的状态，调动更多脑力解决复杂问题，这一思维过程就能有效地帮助你启动认知系统，回到正常思维状态。

要启动认知重评，第一步是对需求进行判断性描述，如“我很想吃奶酪面包”——错误行为。第二步是说明与其矛盾的想法或目标，如“但我更想看到节食后的身材”。第三步是转移注意力，想象腰带变松是什么感觉，实在不行就延迟错误行为。这一番心理斗争下来，你的行动系统（一开始想要狼吞虎咽的念头）就会逐渐退却并消失。

例如，在帮助强迫症患者时，心理医生常用的办法是让他们在出现症状时等上15分钟再行动，比如每天用肥皂洗手上百次这种怪癖。[29]当问题出现时，我们往往认为除非满足迫切的情绪需求，否则我们会一直郁闷下去。实际上，这种观点是错误的。只要你能稍加抑制汹涌的冲

动，我们的大脑只需很短的时间就能恢复到认知系统，让困难的选择变得轻松简单。

像分类、讨论、深思和延迟行为等积极策略，都可以帮助我们改变思维方式。实际上，它们改变的是我们思考问题的大脑部位。当认知系统占主导地位时，思考权就会从杏仁体转移到前额叶。改变了思考部位，我们的思考方式就会发生变化，进而改变我们思考的内容。这时，你才能全面细致地以长远眼光来思考问题。

如果你和亨利一样为该不该狂吃巧克力感到纠结，或是为赌博、乱花钱等恶习感到懊悔，以致无法正常思考问题，别忘了其实有很多方法能帮助你控制自己的欲望。

总结：个人能力

改变行为总是涉及新技能的学习。影响力大师和常人的不同之处在于，他们非常重视利用针对性强化训练的方式影响他人。要想成功影响他人，你必须投入大量的时间帮助他们练习新的行为。你的练习方式必须具备现实条件、专业指导和快速反馈。你应当把关键行为分解成细小的行动目标，让人们看到自己的进步。最后，你必须帮助他们练习面对挫折的能力，以免他们遇到失败时打退堂鼓。

此外，你要帮助人们开发的不只是技术能力和人际沟通能力。这些

固然是实现成功必备的能力，但内省能力同样也不可忽视。你应当帮助他们解决可能影响变革行为的情绪问题，帮助他们学习如何让大脑从行动系统进入认知系统，避免冲动行为阻碍成功变革。

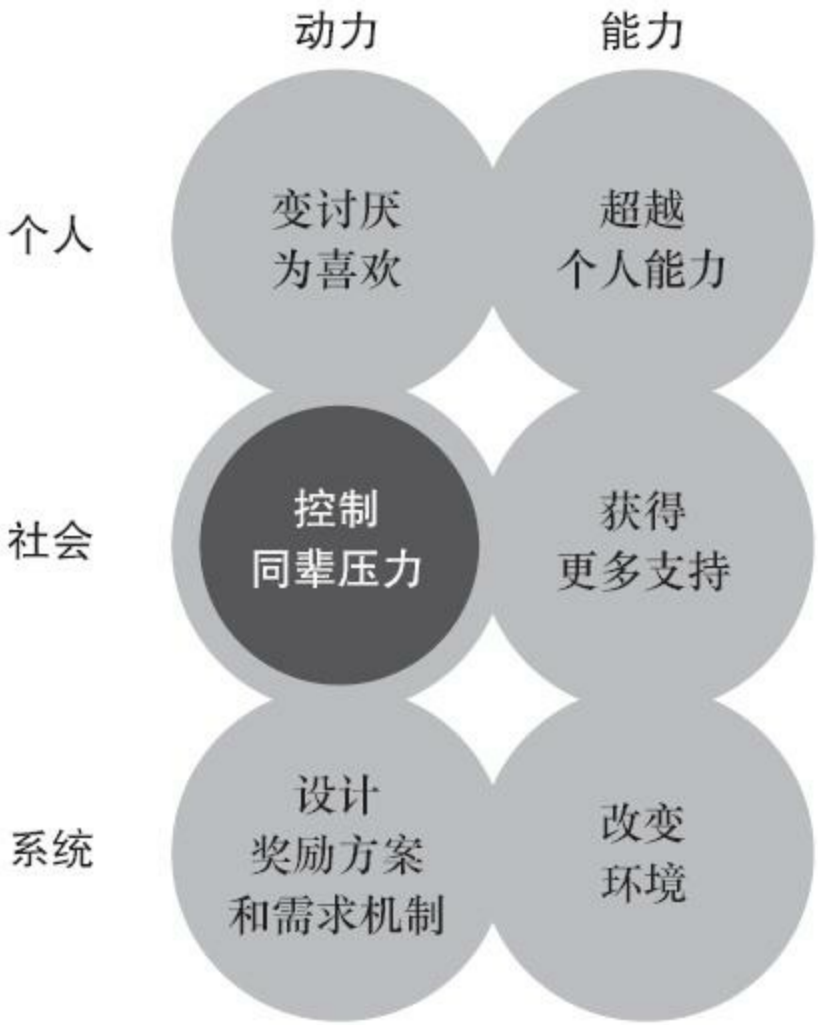
我们要牢记克服坏习惯，建立复杂的运动、思维和人际沟通能力，不只是简单的动力、品性或素质带来的结果，能力也在其中发挥着重要作用。利用针对性强化训练熟能生巧，学会管理情绪，做到这两点，你才能大大提高把关键行为转化为日常习惯的概率。

[1] 1磅≈0.454千克。

第6章　提供鼓励：社会动力

很多人每天的生活都一样，终日奔波忙碌，努力赚钱，拼命购物，取悦他人，我也毫不例外。

——Emile Henry Gauvreau



来自人际交往圈的影响力会对我们产生巨大和深刻的影响，这种影响力之大简直无可匹敌。生活中同伴们的一句讥讽或赞扬、支持或反对、同意或否定，都会对我们的行为改变产生极大的推动或阻碍作用。他们的一个微小动作，如轻扬眉头、嘴角撇动、面露嘲讽或摇头反对，甚至比所有的长篇大论都更有影响力。

聪明的影响者非常善于利用这一点，他们能有效地使用这种影响力，而不是对其视而不见。选择合适的人在关键时刻提供鼓励、指导并强化责任感，他们可以利用社会影响力显著地推动行为改变。

历史上的一次著名实验

1961年，心理学家斯坦利·米尔格拉姆做了一个实验，他想了解在人们眼中那些行为乖张的人、原教旨主义者和有心理问题的人在性格气质方面是否和第二次世界大战中大量屠杀犹太人的纳粹分子相似。[1]结果，米尔格拉姆博士的研究震惊了整个世界。由于研究结论令人非常难以接受，米尔格拉姆马上成了众矢之的，遭到来自社会各界的抨击。

因为对纳粹德国发生的情况感到困惑，米尔格拉姆想搞清楚到底是怎样的人会对自己无辜的亲友或邻居痛下杀手。不过，要在美国康涅狄格州找到誓死效忠的政治狂热分子和原教旨主义者可不容易。尽管如此，米尔格拉姆还是决定找出这样的人深入研究。

显然，作为一位知名学者，米尔格拉姆肯定不会在实验中设计让人们互相屠戮的场景。不过，他可以设计一种情形让人们认为可以这样做，同时保证实验中的受害者不会受到伤害。为此，米尔格拉姆在《纽黑文日报》上刊登了广告，请人参加一小时的实验活动，参与者可以得到4.5美元的报酬。广告吸引了不少人，他们来到位于耶鲁大学的实验室，被告知要参与的是一项调查负强化式学习的研究。[2]

在排队等待时，有位“热心人”会和参与者探讨实验中要做的事情，这个人实际上是米尔格拉姆的助手。接着会出现一位身穿白大褂的研究人员请两人抽签扮演角色，一个角色是教师，另一个角色是学生。实际上，两张字条上写的都是“教师”，这样可以保证参与者能成功扮演教师的角色。

接下来，研究人员和两人进入一个小房间，在学生（即助手）手臂上贴上贴片。研究人员解释称，贴片的作用是确保释放电流时电极能刺激皮肤。这时学生会故意问道：“几年前我在医院被诊断出有心脏病，电流刺激会不会引发心脏病？”然后研究人员做出非常肯定的答复：“肯定不会，电击会有一点疼，但不存在任何危险。”

接好电极后，研究人员和教师来到旁边的房间，房间里有一台庞大的机器，通过它向隔壁的学生施加电流。为了让受试者（教师）确信，研究人员请他施加45伏的电流作为测试，学生果然开始喊疼。

这个实验的目的是要衡量负强化对学习的影响。具体做法是，教师大声读出成对的词组让隔壁的学生记忆，然后读出每一对词组中的第一个词，让学生答出第二个词。如果回答错误，教师便按下按钮，电击“有心脏病”的学生。以后每答错一个词，教师都必须提高电压，按下按钮，继续电击学生。

对于学生的错误回答，尽管教师以为每一次都提高了电压作为惩罚，但实际上学生在实验中并没有被电击。每一次教师按下按钮，研究人员都会播放预先录制好的惨叫声，同时保证隔壁的教师能够清楚地听到。第一次电击传来的是闷哼声，第二次传来的是轻微的抱怨，第三次是大声抱怨，第四次是尖叫声，第五次是咒骂声和砸墙声。最后，当电压超过315伏时，隔壁不再传出任何声音。

当然，米尔格拉姆必须经过大量实验，才能从受试者中找出不断提高电压和按下按钮的疯子。有意思的是，在实验之前他曾让不少社会心理学家对结果进行预测，他们表示最多只有1.2%的“丧心病狂者”会做出这样惨无人道的举动。

如果有机会观看米尔格拉姆当年的实验录影，你肯定会感到非常恐惧。这些平日互不相识的人，一开始电击学生时会感到有些不安。在提高电压听到对方的尖叫声后，有些人会表现出巨大的压力。当电压达到135伏时，很多人会停止电击，质疑实验的真正目的。

当受试者要求停止实验时，身穿白大褂的研究人员会要求他们继续，直到受试者第五次要求这样做时，他们才会停止实验。否则，实验必须逐步升级，直到受试者向学生施加最高450伏的电压。这时对方已经毫无反应，既不尖叫也不咒骂，而是陷入完全的沉默，让教师感觉到他们不是昏过去，就是被电死了。

毫无疑问，向痛苦不堪的同伴不断提高电压绝对不是一件轻松的工作。通过视频可以看到，受试者承受了巨大的压力，要求停止对学生的虐待，但很快被告知必须将实验进行到底。

与此同时，实验人员在密切关注和录制受试者的每一个举动，他们坚信只有个别人会不断提高电压，把实验进行到底。但令人意外的是，他们发现这样做的人竟然多达65%。

正是这一实验结论让米尔格拉姆备受攻击。他本想发现康涅狄格州愿意献身极权主义的一小撮狂热分子，没想到意外揭露了人性中极为脆弱的一面。这个梦魇深藏在我们每一个人的内心，让我们不得不去面对。

这究竟是怎么回事？为什么人类会高度认同来自他人，甚至是陌生人的鼓励和支持？如果你是社会科学家，这无疑是一个需要思考的问题。如前所述，在引导变革的活动中，善于学习影响力的学生会思考这种巨大的社会力量能否支持或阻碍其努力的方向。了解了这一点，他们

就能成功地利用这种影响力为自己服务。

聪明的影响者会用数百种不同的方式应用这种影响力，在此过程中他们只需坚持一个原则，即保证人们在实施关键行为时得到别人的赞扬、支持和鼓励。同样，当人们表现出错误或不健康的行为时，影响者必须保证他们得到别人的批评或处罚。

利用这种影响力实现目标的具体方法非常值得深究，有关这方面的作品也有很多。从领导学到人际影响力和群体动力，关于社会影响力不同领域的研究应有尽有。

尽管如此，我们要着重探讨的是如何利用社会影响力实现有意义的目标，即上述案例中能够为人类造福的部分。更准确地说，我们要了解的是能够扩大社会影响力的三种最佳实践方式：一是如何实现“引导者力量”，即通过牺牲和象征性行动扩大我们的社会影响力；二是如何通过与意见领袖合作的方式扩大我们的社会影响力；三是如何鼓励身边的每一个人参与改变现有的社会准则。

引导者的力量

斯坦利·米尔格拉姆的研究清晰地表明，一个受人尊重的个体可激励普通人做出不同寻常的举动，反之亦然。米尔格拉姆发现人们会在别人的引导之下做出违反良心的举动，为此他开始研究哪些因素会在这个

方面发挥重要作用。是实验室的房间大小、电击设备的外形，抑或是学生与受试者之间的距离？通过对每一种情形进行数以千计的测试，米尔格拉姆最终发现有一种因素的确能有效影响人们的行为方式——引导者的存在。[3]

米尔格拉姆发现，当有引导者坐在受试者身旁时，无论是把电压升高到450伏，还是抗拒权威停止实验，引导者的行为总是能极大地影响受试者的行为。这个引导者可能只是街头相貌平平的张三李四，但是只要答应米尔格拉姆作为“内应”，就能把65%的平均值提高到90%，让受试者一次又一次按下按钮电击学生。同样，如果引导者坚定地拒绝进行实验，愿意继续电击学生的受试者比例会显著下降至10%。不难看出，引导者的存在是改变行为方式的重要因素。

这一结论不但揭示了人性中至为重要的一面，而且为我们提供了一种强大的影响力工具。要管理好巨大的社会支持力，你要做的其实很简单，只需找到或是成为那个受人尊重的引导者，为他们树立实施关键行为的典范。

举个例子，我们来看看违反行为规范的人是怎样对他人形成重要影响的。这个案例的主角是某大型国防产品供应商的首席执行官，他的目标是改变企业文化，从人人噤若寒蝉变成敢于当面提出不同意见，从而帮助企业解决长期存在的问题。经过几个月的讲座，他迎来了关键时刻。在和200多位高级经理举行会议时，这位执行官主动提出了看

法：“有人说我难以接近，老实说，我有些不太明白。如果你们当中有人愿意帮助我做出改变，我很乐意得到你们的反馈信息。”

整个会场陷入了死一般的寂静。这位执行官向台下望去，没有一个人做出回应。就在他准备打破尴尬，进行下一个议题时，一个叫肯的经理举手说道：“比尔，我有些想法。”

于是，首席执行官和肯约好了面谈的时间。显然，下次再见面时，如果还是说些不着边际的客套话，这位经理肯定是要担风险了。面谈能很好地促进两人解决问题，这一切都取决于首席执行官的做法。

和肯面谈之后，首席执行官向公司所有人发了一封邮件，详细说明面谈得到的反馈。他承诺会做出改变，让自己变得更加平易近人，同时保证做到言行一致。与此同时，他还特别感谢了肯的坦诚。这位首席执行官并没有打击报复，而是对坦诚说出内心想法的人进行嘉奖，哪怕对方的想法会让自己在面子上过不去，这才是对关键行为的真正支持。

这件小事带来的影响却不小。首席执行官和肯分别为获取和提出建议树立了榜样，此举极大地鼓舞了其他经理。随后几个月，整个公司都出现了员工之间彼此坦诚相待的良好局面，大家纷纷仗义执言，有效地解决了存在的问题。

在这个案例中，尽管肯和首席执行官不是身穿白大褂的研究人员，但他们同样成功地应用了社会影响力。他们都是值得尊敬的个体，都表

现出打破常规的行为和坦诚直言的特质。如果首席执行官只是嘴上说说，并不真心推动行为改变，实际上也无法实现变革。如果只是采用言语规劝，他的影响力肯定会大打折扣。正相反，这位大老板不但鼓励下属坦诚相待，而且亲自实践，高调推动，大力表彰第一个敢于说出真实想法的人。

当受人尊重的个体尝试关键行为并取得成功时，仅此一项对变革产生的推动作用便远远大于其他所有影响力之和。但是这里有一个非常重要的前提，即榜样对行为改变的推动力量取决于他在群体中受尊重的程度。我们曾为某中型胶合板厂提供过咨询服务，这家公司的人事经理试图推广一项培训活动，为此她专门请公司总裁在视频中对培训活动进行说明。在视频中，这位总裁最后说道：“我鼓励每一位员工把培训内容牢记在心。”

没想到的是，当人事经理在第一堂培训课上播放视频之后，很多人开始讥讽嘲弄公司总裁。原来，参加培训的人非常讨厌来自公司总部的任何决定。他们认为公司总裁是个十足的伪君子，让他来推广宣传无疑降低了培训活动的可信度。

这说明，有些人能对他人产生巨大的影响力，有些人却做不到这一点。更糟糕的是，有些人的做法往往适得其反，对变革项目产生反作用。那么，怎样才能确保你树立的是正面积极的榜样呢？对此，世界各地的影响者通常有三种做法。

像影响者一样行动

某医院的护理主管每次开会时都会分享上一周的“好事、坏事和麻烦事”。她总是先分享自己观察到的问题，这样等于为其他人树立了榜样，让她们感觉到不加掩饰地说出棘手问题和做错的事情其实很轻松。

等别人描述遇到的问题或出现的烦恼时，这位主管会以赞扬的语气说：“这个看法很不错，谢谢你注意到这个问题。”她以实际行动证明乐于接受下属的直言不讳，这样整个团队才能总结经验教训，更好地改善以后的护理服务。

成为行为榜样

要寻找社会影响力，首先要学会关注自我。换句话说，想让别人改变行为，先要问问自己够不够资格，想想看大家为什么要效仿你？

当我们要求别人改变行为时，很多新的行为往往让人在身体或心理上难以接受，还是采用以前的做法更为省心省力。换言之，你是让他们走出熟悉和舒适的行为模式，跳进一个充满不确定性和各种困难的新世界。

南苏丹的电信和数字服务商MTN公司首席执行官穆罕默德·西迪克就遇到了这样的问题。西迪克走马上任时，面对的是一群对管理者极不信任的员工。由于南苏丹的政治冲突和经济动荡，当地的货币急剧贬值

85%，员工领到同样数额的薪水，今年能购买的物资只有去年的15%。此外，在员工眼中，公司管理层对他们的经济状况根本毫不关心。

西迪克要解决的是另外一个问题。这里员工的积极性和生产率水平极低，他必须迅速扭转局面。要想取得进步，他知道必须依靠全体员工的投入和付出。于是，西迪克开始培育一种新的关键行为，他想让每个员工都能说出内心的真实想法，无论对方的地位或职务有多高。

这个想法让所有的员工都大吃一惊。首先，在南苏丹这是一种违反传统文化的做法。在这里谁应当和谁说话有严格的潜规则，至于谁可以反对谁就更谈不上了。其次，当地人认为西迪克是给他们带来工资问题的元凶之一。他表示如果大幅度加薪的话公司会无法生存，现在他又要员工采用令人难以接受甚至充满风险的做法，这怎么可能呢？

令人心痛的事实

当你要求别人做出改变时，他们首先会判断你这个人的可信度（西迪克的员工就是这么做的）。他们会分析你过去和现在的每一个举动，以便回答这样一个问题：“我为什么要相信你？为什么要效仿你的做法？”不仅如此，当你的行为模棱两可时，他们根本不会给你解释的机会。在充满不信任感的环境中，任何模棱两可的行为都会被理解为是负面和充满敌意的，这是一个令人心痛但无法改变的事实。更糟糕的是，任何行为都可能是模棱两可的。

比如，我们曾为某金融服务公司首席执行官克里斯提供过咨询服务。为了把部门化企业变成团队式和跨部门合作型企业，他的公司最近进行了重大的重组活动。为了顺利推动变革，克里斯和传播团队设计了漂亮的咖啡杯，在上面装饰了以前的公司名称和宣传语。当杯子里倒满热咖啡时，表面的热敏材料便会发生作用，逐渐显示出新的公司名称和宣传语。有一天早上，克里斯和一位同事乘坐电梯，他指着对方手里的杯子说："这个杯子怎么样？"没想到对方嘟囔道："肯定又要裁人了！"

克里斯很吃惊："为什么？"

"这杯子比原来的小多了。"

克里斯还是一头雾水："你的意思是……"

那位员工回答道："这不是很明显吗？公司为了省下饮料费不惜缩小杯子尺寸，那不是离裁人不远了吗？"看，这就说明任何行为都可能充满歧义，人们只会按照自己期望的方式加以理解。

这就是问题所在。当你要求人们接受不确定性，要求他们做出改变时，他们会从你身上寻找线索。他们会关注你的行为方式。很不幸的是，他们在理解你的行为时会充满偏见，将其视为当前问题或不信任感的体现，而非解决问题的努力。因此，为了鼓励他们做出改变，你必须提供明确的、毫无歧义的证据让他们相信你。但是，究竟应该怎样去做呢？

打破旧传统，建立新价值

有人说建立信任的前提是时间。他们认为要建立社会影响力，必须在目标群体中慢慢建立信任关系。从这个角度来说，“时间可以证明一切”绝对是一条真理。但是对西迪克来说，这种观点显然行不通。他是新任命的首席执行官，来到自己并不熟悉的国家，必须马上改变员工的行为——他可没有十年的时间慢慢熬。

幸运的是，在这个问题上时间理论并不靠谱。实际上，西迪克只用了几个月时间就对团队形成了巨大的社会影响力，引导员工行为实现了重要转变。面对员工对其行为的各种质疑，他到底是怎样清晰准确地提出令人信服的行动目标的呢？原来，西迪克发现做出牺牲是一种有效的影响力加速剂。

西迪克的第一个举动在南苏丹文化中可以说是史无前例的，他不但聆听了员工的心声，而且向他们道歉。在和员工举行的公开讨论中，他认真听取了员工的意见，努力关注货币贬值给员工带来的巨大痛苦。他非常同情员工的困难遭遇，鼓励大家想办法渡过难关，但同时指出企业要想生存（让大家保住工作）肯定不能只靠管理者，而是必须依赖所有员工。这番话让大家感到他非常坦诚，不少人觉得这是头一次听到公司管理者谦卑真诚地道歉。就这样，员工原本坚硬的内心开始松动软化了。

接下来的消息更加令人震惊。上周末，西迪克带着7岁的女儿看望了贾法一家人。贾法是MTN备受尊重的老员工，在公司担任门卫，和西迪克的职位相差了整整十级。公司总裁的到访让这家人受宠若惊。西迪克按照约定的时间来到贾法家，向他的家人表示敬意。他问候了和贾法一起生活的父母，询问了家里的情况，对贾法的辛苦工作表示感谢，承诺将尽力改变员工的待遇，然后才告别离开。

接下来的每个周末，西迪克都会拜访员工当中意见领袖的家庭。几个月过去了，大家对西迪克的拜访活动不再冷嘲热讽，更多的人开始认为这是一个值得信赖的人、一个可以支持的人。

当你要求人们做出破坏性、非常困难，甚至是令人害怕的行为改变时，只有动情的呼唤是没用的。要想强化对目标群体的影响力，你必须清楚别人不需要你的长篇大论，甚至会误解你的行为举动，真正有效的做法是做出某些牺牲。你必须用不容置疑的证据时常证明你的诚意，表明你言行一致。如果你希望别人做到开诚布公，那么就必须用牺牲证明你的诚意。MTN的员工以前只见过历任管理者自命不凡，在他们眼中大老板从来都是那个模样。

但是新来的首席执行官似乎不同，他愿意和大家平等相处，有时甚至甘愿为员工服务。他呼吁开诚布公的对话，他倾听员工的意见，他愿意为存在的问题道歉，他深入员工家中拜访——这绝对不是一个只耍嘴皮子的人，而是一个言出必行的人。更准确地说，为了彰显新价值的重

要性，他不惜以牺牲老的价值观作为代价。正因为如此，西迪克只用了几周时间就让员工意识到，开诚布公的企业环境以及对结果和关系的重视，要比盲目服从权威重要得多。

既然做出牺牲有助于他人正确理解我们的行为，信任我们的观点和行动，那么我们来分析一下可以加速信任感的四种具体的自我牺牲。

（1）时间。西迪克之所以成功，是因为他在不同程度上做出了牺牲，其中一项重要的牺牲是个人时间。当人们听说他要拜访员工家庭时，大家都很想了解细节，想知道他说了些什么，做了些什么，坐在什么位置等。更重要的是，他在员工家里待了多久。我们都知道时间是一种宝贵的有限资源，每个人每天拥有的时间都和别人一样多，谁也不会占有更多。因此，它是个人价值的一种可靠体现，付出个人时间就等于付出个人价值。此外，时间只有长短之分并无贵贱之别。在员工家中短暂停留5分钟，还是坐下来喝杯茶，聊上1小时，由此产生的影响肯定是天壤之别。简而言之，要想真正说服别人信任你，首先要学会牺牲个人时间。

（2）金钱。“9·11”事件发生后我们（本书作者）成了赫兹租车公司的忠实顾客。当恐怖袭击发生时，我们正在达拉斯出差。由于所有航班无限期停飞，我们一时间无法尽快赶回家中和亲友团聚。后来我们给赫兹公司打电话，询问从达拉斯开车2500英里到盐湖城要花多少钱，结果对方的答复是：“一分钱也不用花，赫兹公司买单。您可以把车开到

任何地方，和家人团聚，然后在附近的赫兹店还车即可，无须支付任何费用。祝您一路顺风！”我们简直惊呆了。

在这种情形下做出这样的牺牲让我们马上对赫兹公司产生了极大的好感。我们知道这家公司总是宣传客户服务，它的广告也始终强调这种理念，但这件事让我们真真切切地感受到它的确是关心顾客的。原因很简单，在面对危机时赫兹宁愿放弃利润（至少短期内是这样），也要更好地服务顾客，这种做法怎能不令人心动？可以肯定的是，所有愿意牺牲金钱服务顾客的人都是真正关心顾客的人。

（3）自尊。如果你把事情办砸了，那么就坦然接受事实。我们每个人都有丢脸的时候，我们的做法和希望培育的关键行为南辕北辙，成为别人眼中的伪君子。不过不用担心，这又不是世界末日。实际上，只要处理得当，坏事也能成为增强信任感的好事。怎么做？放下你的自尊心。

我们曾为某公司一位叫利兹的管理者提供过咨询服务。利兹是吉隆坡一家公司的设备经理，负责质量改善工作。有一天在员工简报会议上书面答复问题时，她读到了这样一段话：“昨天你和来自日本的高管说好要来参观后勤部，我们整个团队花了整个周末的时间进行准备，结果你们没来。”利兹的脸腾地一下就红了，她把卡片甩到桌子上，摘下眼镜说：“昨天我有一个重要决定要做。到底是该花两个小时陪领导参观，还是用这段时间讨论公司的未来发展，我选择了后者。就算今天重

新选择，答案还是后者。好了，下一个问题！”刹那间，整个会议室陷入了令人难堪的沉默。

利兹很快就开始后悔了，她意识到刚才的做法破坏了员工对自己的信任，意识到自己违反了亲自确定的关键行为（不包括在会议上打击别人和发飙）。幸运的是，这一切在第二周的会议上得到了改变。会议刚一开始，利兹就起身走下讲台，低下头动情地说道：“上周我的做法让大家很失望。”利兹描述了事情的经过，然后做出了这样的总结：“希望各位能原谅我，这种做法是无法令人接受的，我保证以后不会再犯。”后来，她真的再也没有这样做过。

有意思的是，这番道歉对员工信任感带来的影响力远远大于上次会议没有犯错的话产生的影响。通过当面道歉，大家意识到这位管理者对公开、尊重等价值的重视远远超过对个人自尊心的重视。她愿意牺牲后者来成全前者，这是非常难能可贵的。其实你也可以做到这一点，人非圣贤，犯一两次错是非常正常的。只要你能放下自尊心，关注真正重要的价值，事情就一定能够挽回。

（4）优先关注点。有一段时间，洛克希德·马丁公司的员工曾误解过首席执行官戴恩·汉考克对企业形象的看法。当企业资金有限时，这位老总花钱安装了高科技厂房门厅，忽略了在酷热的工作区安装空调设施。在员工看来，对戴恩来说似乎做好门面工夫要比满足员工需求更重要，至于聆听大家的心声就更谈不上了。

这种观点有一天终于得到了改变。有一次戴恩主持一场90分钟的员工大会，刚刚进行到15分钟时他的秘书匆忙走进来说：“王子殿下已经来了两小时了。”本来和皇家会面的时间安排在员工会议之后，讨论的内容是F-16战机价值数百亿美元的订单。戴恩听到后停止了讲话，脸上的表情令人难以琢磨。如果这时取消员工会议，在座的每一个人都能理解。但是戴恩并没有这样做，而是委派首席运营官去向王子道歉。他决定继续主持会议而不是亲自迎接贵宾，这种做法马上在13000多位员工的心里引发了巨大的反响。通过放弃员工先前认为的优先关注点（取悦顾客），戴恩强调的真正价值（聆听员工意见）马上变得真实可信，有效地鼓励了其他人效仿。也就是说，放弃旧的价值观，支持新的价值观，这种牺牲能为你赢得很大的信任感。

总而言之，在通过社会支持推动变革时，首先要关注的是你的个人行为。你要扪心自问的是：“别人为什么要相信我、效仿我？”然后，要让别人相信你对关键行为的支持，你必须学会做出自我牺牲，牺牲其他重要价值。要让你的关键行为真实可信，最好的办法就是牺牲你的时间、金钱、自尊心和优先关注点，以此表明你关注的目标对你来说真的至关重要。做到了这一点，你的社会影响力就会迅速攀升。

利用正式领袖和意见领袖

我们知道，引导者对于激励他人采用关键行为具有重要的推动作用。来自正式领袖的影响（如企业首席执行官或身穿白大褂的研究人

员）可以显著改变相关群体的行为方式。因此，要想影响行为改变，学会利用管理系统非常重要。聪明的影响者会花大量的时间引导正式领袖，以确保他们利用其社会影响力鼓励关键行为的采用。他们会为正式领袖制订具体的行动方案，确保后者能定期教导、鼓励、赞扬和支持那些采用新行为模式的人。

实际上，管理者只是需要利用的资源之一。还有一个群体也能对变革活动形成显著的社会影响力，其作用之大甚至能决定活动的成败。要了解这个群体有哪些人以及怎样争取他们的支持，我们来看看埃弗雷特·罗杰斯博士的经历。罗杰斯对影响力理论做出了伟大的历史贡献。其理论对于指导父母、教练和管理者更好地应用社会影响力具有重要的意义。[4]

大学毕业获得社会学和统计学博士学位之后，罗杰斯在一所大学的推广服务部找到一份工作。他的任务是向艾奥瓦州的农民推广新式改良玉米种子。还有比这个更简单的工作吗？新的种子不仅产量更高，而且能有效防治病虫害，为农民带来更大的收益。

可是在推荐种子的过程中，罗杰斯很快发现农民对他的教育水平和大学背景根本不感兴趣。换句话说，他根本不是这个群体中的一员。这些农民的衣着和他完全不同，他们手上长着厚厚的老茧，他们读的杂志和看的电视节目也和罗杰斯不一样。除了大家都讲英语之外，这些人几乎和罗杰斯没有任何共同之处。

一开始，罗杰斯认为这种区别的存在对自己有利。他觉得农民肯定会听从自己的建议，因为他具备农民并不具备的经历。他深入研究过农民应当种植的作物，向农艺学专家学习了不少经验。罗杰斯甚至认为在讲课时农民会认真地记笔记，热情地感谢自己帮他们提高作物产量。

然而事实并不是这样，罗杰斯吃惊地发现情况和他的预料完全相反。在农民眼中，罗杰斯的出现是个奇怪的错误。这个人一脸幼稚，一口城里话，从来也没耕种过一块田。没错，他是读过不少书，可如果弄错了怎么办？谁敢听信一个毛头小伙的话，把一年的收成押上作为赌注呢？肯定谁也不干！

一次次地遭到拒绝之后，罗杰斯变得非常困惑和绝望。他心里想，如果大家都不采用新的方案，那么开发创造的产品再好又有什么意义呢？所谓文明，其优势不就在于人们愿意放弃旧的低效的方式，转而采用新的高效的方式吗？显然罗杰斯正是掌握新方式，能够帮助农民的人，但为什么大家就是不买账呢？

试想一下如果人们不尊重他（事实也的确如此），罗杰斯博士会怎么做？实际上，人们不愿采用新方案的原因恰恰在于推广人是罗杰斯。或许，他应当找一个愿意种植新种子的农民，等玉米丰收之后别人自然就会效仿了。只要找到愿意第一个“吃螃蟹”的人，可以说罗杰斯就成功了一半。

后来他终于找到一位农民尝试种植新的种子。不过，这个人跟其他农民不大一样。他是个挺时髦的家伙，整天穿着沙滩裤，开着凯迪拉克四处兜风。这个人喜欢追求新事物，使用新的种子后，果然实现了大丰收。这下子，眼红的邻居们该积极做出改变了吧？

错，大家还是无动于衷。

原来，农民们不愿使用新种子是因为他们不喜欢这个身穿沙滩裤的古怪家伙。他们既看不上对如何种地指手画脚的毕业生，也懒得搭理整天特立独行的怪人。

这次彻底的失败从此改变了罗杰斯一生的方向，他开始研究创新活动在社会体系中的具体实现过程。他想搞清楚为什么有些创意能迅速得到应用，有些最后却以失败告终。他想弄明白为什么有些人善于鼓励他人采用创新，而其他人却无法做到这一点。

在这个过程中，罗杰斯研究了所有的行为改变案例。他探索了新药在医生之间的推广过程，观察了录像机等新技术是怎样流行起来的。此外，他还研究了各种新式产品和技术发现。随着研究的深入，罗杰斯惊奇地发现很多伟大的创意都会胎死腹中。例如，瓦斯科·达·伽马绕过好望角进行世界航行时带了160个水手，但由于坏血病最后只有60人成功返航。幸运的是，1601年有位名叫约翰·兰卡斯特的英国船长找到了治疗坏血病的方法。他每天让水手喝一小杯酸橙汁（lime juice），结果再

也没有人得坏血病。可是，这种卓有成效的治疗方式竟然花了近200年时间才得到普及。一开始很多人都嘲笑英国人的古怪做法，由此派生的单词“limey”指的就是“英国佬”。[5]

罗杰斯吃惊地发现，有好的创意并不代表人们会积极采用。决定创新活动能否得到广泛接受，根本在于这种创新能否得到某个特定群体的支持。结论就是这么简单。罗杰斯发现，最先理解新创意的人在很多方面都与众不同，他把这些人称为“创新者”。创新者即那些身穿沙滩裤的人，他们善于接受新思想，比普通人更为聪明。但这并不是重点，要让大多数人都采用关键行为，关键是找出创新者，然后像躲避瘟疫一样远离他们。没错，如果让他们推动新创意的采用，结果会败得非常难看。

愿意尝试创新的第二个群体，即罗杰斯所称的“早期接受者”，其中很多人是日常所说的“意见领袖”。这是一个非常重要的群体，约占被影响者的13.5%。意见领袖比常人更聪明且思想开放，善于接受新观念。他们和创新者有一个显著的差异：意见领袖受人尊重，拥有广泛的社会关系。这才是实现影响力的真正奥秘。至于其他85%的人群，他们会完全效仿意见领袖的行动。

这就不难明白了，罗杰斯找到那个时髦农民试种新种子，其实是给自己帮了倒忙。就种植方法而言，这位农民可以说是创新者，他是第一个在当地采用新种子的人。跟很多创新者相似，他的做法引发的是旁人对新做法的怀疑而非支持。其中的原因是，他是一个在很多方面和大多

数农民格格不入的人，他的所作所为被别人看作离经叛道，因此他是大家眼中的危险分子。换句话说，他在这个群体中既不受人尊重，也不具备广泛的人际关系。

罗杰斯后来意识到，如果一开始能精心挑选农民中的意见领袖推广新种子，结果肯定会比现在好得多。

了解了意见领袖的这一重要作用，不难想象影响者肯定会经常使用这一手段强化影响力。例如，唐·贝里克和医疗促进协会在影响美国医生的行为方式时，就成功地利用了“引导者”方案。这些引导者是医生们高度信任、经常参与的协会和研究团体。只要引导者表态，他们就一定遵从。

同样，霍华德·马克曼博士在影响美国夫妻的沟通行为时也寻求了意见领袖的帮助。他发现为教堂牧师举行培训很有帮助，因为他们能有效地帮助夫妻解决生活中的问题。试想一下，和令人信服的牧师相比，随便一个身穿沙滩裤的人给你讲夫妻经营之道，你会相信谁？

那么前面提到的麦地那龙线虫案例在这种情况下也适用吗？答案是肯定的。没有当地酋长或德高望重者的支持，霍普金斯医生及其团队肯定不会贸然深入病区。在此基础上，他们会在各个村落或部落物色受人尊重的村民，通过这些村民教导大众掌握消灭麦地那龙线虫的关键行为。试想一下如果没有这些意见领袖的支持，单枪匹马地深入病区挑战

传统的观念和行为方式，这种努力怎么可能取得成功？他们肯定会被当地人视为异类。

正因为这样，霍普金斯颇有感触地说：“我们传达的信息固然重要，但由谁传达信息更加重要。”

有趣的是，即使你没有真正的意见领袖，但他们的影响力依然存在。我们在前面的案例中提到过，电视和广播节目里的英雄也能成为意见领袖。例如，在印度的一个村庄卢萨安，村民在听完广播剧《幸福的小事》后，郑重约定要让家里的女孩子接受教育。[6]这是一档富有教育意义的节目，讲述一个乖巧的女孩被迫早婚，最后因为难产而死。广播剧催人泪下的描述引发了很多听众的同情，超过15万人给电台写信表达自己的感想。由于对主人公的死深深感到惋惜，卢萨安村的184位村民在巨大的海报上按下手印以示对女孩的纪念和支持。

有位听众对负责调研此节目影响力的阿文德·辛格哈尔博士说：“我肯定不会让自己的女儿在18岁之前出嫁。没听这个节目之前，我原本打算让女儿早点结婚，但现在不这么想了，而且我还鼓励别的家长也这样做。”

这个节目有一个特点，每次结尾时都会请一位社会名人提出思考问题，呼吁社会行动，鼓励大众讨论。从这个意义上说，它发挥了双重意见领袖的作用。社会名人发表的评论和剧中人物的行动很好地利用了社

会影响力来推动行为改变。

抛开影响力策略不谈，要了解怎样和意见领袖合作，我们可以学一学毛泽东在49年前的做法。毛泽东在如何利用社会影响力实现目标这个方面做得非常成功。

1965年6月26日，毛泽东开始批评卫生部，称其在中国偏远地区改善医疗条件的工作做得不到位。这位伟人没有等待卫生部和医疗机构商量对策，而是直接吸引了180万医疗参与者投身到这场巨大的变革活动中。

在决定参与者的构成时，毛泽东和当时医疗专家的看法并不一致。毛泽东关注的目标是那些身在农村，有同行推荐，愿意为患者服务，具备基础知识，每天密切接触群众且文化层次较高的人。简而言之，他说的正是意见领袖。

这就是中国历史上有名的“赤脚医生”运动。[7]当时这些人只接受了几个月的初级医疗培训，能够做简单的医疗预防，他们的出现迅速改善了农村地区的公共卫生状况。此外，他们还学习了如何治疗常见疾病。为避免风险，他们在学习过程中被告知要把疑难病例转至公社医院处理。

这场行动迅速带来了深远的影响。中国农村地区的人们与医疗卫生相关的行为习惯很快得到了改变，村民开始遵守基本卫生操作，广泛饮

用开水。这些关键行为的贯彻速度远远超过预期目标。在这场行动中，毛泽东一反常规，没有颁布严格的命令让百姓服从，因为他知道这样做在中国农村地区收效甚微。与此相反，他有效地利用了来自上层的支持以及各地意见领袖的帮助，最终成功地实现了目标。

像影响者一样行动

在丹尼·麦耶的一家餐厅里，有位顾客问服务员在麦迪逊大街哪里可以买到好的雪茄。服务员表示并不清楚，不过餐厅有位同事刚从波多黎各回来，带了不少高级雪茄。说完，这位伙计很快领来了这位同事，送了客人一支雪茄作为礼物。然后，向饶有兴趣的顾客介绍起卖雪茄的地方以及制作雪茄的有趣细节。

听说这个故事后，丹尼请这位服务员担任餐厅的服务导师。服务导师是从受人尊重的意见领袖中挑选出来，能帮助新员工成长，鼓励他们接受和认同公司价值观与行为规范的人。正是因为有效利用意见领袖鼓励关键行为的采用，丹尼的餐厅才会变得如此成功。

罗杰斯的发现对于管理者、父母和普通人都具有重要的意义。在变革活动中，你不用担心该怎样同时影响每一个人。如果你的公司有1万名员工，你应当找出其中500多个让每个人都信服和效仿的意见领袖。如果你管理的是20人的团队，只需关注其中两三个对其他人具有影响力的个体。然后，你应当多花时间和他们在一起，聆听他们的意见，取得

他们的信任，接受他们的看法，通过他们分享你的观点。只有这样，才能实现巨大的影响力。

你不用担心意见领袖能否发挥作用。实际上，“意见领袖”这个词的定义就决定了他们一定会发挥作用。

他们会始终观察、判断你的影响力策略，这是意见领袖的任务。然后，他们会对你的观点表示支持或反对。因为备受尊重且具备广泛的人际关系，意见领袖会对其他人产生影响，进而决定你的影响力策略能否成功，无论结果你是否接受。

大型企业的意见领袖是否难以确定呢？其实不然，要找到他们很容易。意见领袖通常是最受员工爱戴和朋友最多的人，只要让大家列出员工心目中最有影响力和最受尊重的人即可。然后，你可以从名单中选出出现次数最多的人，他们就是意见领袖。找到意见领袖之后，你就可以通过他们推动行为改变了。

开发新的行为规范

我们曾询问过世界上最可怕的监狱的典狱长，问他对影响力有何看法。此人在高墙之内拥有巨大的权力，他能指挥数百位武装警卫，可以随心所欲地扣押、监禁犯人并给他们戴上镣铐。我们问：“让人们改变行为最快的方法是什么？”他毫不犹豫地回答：“嘲笑他们。”

像影响者一样行动

某公司的生产经理希望提高产品质量和工厂的生产率。他决定用两队人马共同推动这项活动，这两拨人分别是厂内的工头和工会选举的代表。工头是工厂的正式领袖，工会代表是员工中的意见领袖。当然，这位经理必须说服意见领袖，让他们相信参加这次活动对他们自己和全体员工都是好事。

说服意见领袖之后，公司的培训活动开展得非常顺利。生产经理后来表示，工会代表在应对心存疑虑的员工方面表现得很出色。这是因为，员工更愿意信任的是他们而不是工头。

典狱长的话颇有几分道理。如前所述，一个微小的社会线索（如嘲笑）会对人们的选择造成深刻的影响，甚至能让我们大多数人忽略自己的道德情感。还记得本章开头提到的白大褂吗？他们的一句“实验要求你必须继续”就能让我们乖乖就范。

为什么会这样？答案在于这句话中蕴藏着一条强有力的信息——“服从即正常”。那位典狱长很聪明，他很清楚嘲笑是指出他人不正常的有效手段。每当别人嘲笑我们时，由此而生的羞耻感会马上阻止我们重复某种行为，无论这种行为是好还是坏。

明白这一点我们就不难理解了，对任何变革活动而言，不正常的行为规范可以说是最大的障碍。如果你认为错误的行为在别人眼中是正常

的，那么你就有大麻烦了。尽管可以利用其他影响力来源抵制长期行为规范，但是如果无法建立新的行为规范，那么你推动变革的努力还是会以失败告终。

好消息是，只要形成了新的行为规范，变革便会势不可当地到来。我们需要考虑的问题是怎样才能形成新的规范。对此我们有以下两个建议。

（1）从闭口不谈到开诚布公。

（2）承担双重责任。

从闭口不谈到开诚布公

不正常的行为规范都是沉默文化导致的。你在生活中肯定也经历过类似的情形：大多数人都知道这种行为是错误的，要付出巨大的代价，但却没有人公开指出问题。

例如，多年来我们在对美国、泰国、澳大利亚和英国医疗行业进行研究的过程中，发现其中存在着严重的沉默文化。我们的研究目的是想了解为什么每年会在医院出现数以万计的患者感染案例，这是一种非常可怕的情况。

在向护士和医生询问新生儿病房是怎样受到细菌感染的时，她们表现得有些顾虑，四处张望之后才压低声音告诉我们答案。第一次出现感

染是因为医生没有按规定正确穿隔离衣，戴橡胶手套或清洗双手。第二次感染是因为护士在给婴儿做静脉注射时，在无菌手套顶端剪了一个洞，以便露出指尖工作。这样做是因为婴儿的血管很细、很难找，露出指尖可便于确定血管位置。但是，这种做法严重违反了安全规定，很容易把病菌传染给毫无抵抗力的婴儿。

但是这不是我们要关注的重点。这家医院存在的问题不只是医生或护士违反安全规定，更大的问题是这里有一种强大的力量迫使人们对卫生安全和其他问题讳莫如深，结果成为沉默文化的可怕同谋。换句话说，这里普遍存在的社会准则规定人们必须保持沉默。[8]在医院系统中，简而言之，这种准则即“服从上级（如医生或护士长）比保护患者更重要”。

可想而知，如果这种传统规范得不到改变，这里的行为改变必将付诸东流。在这个案例中，我们要打破的正是面对问题保持沉默的错误行为。需要再次强调的是，这里的根本问题不是重要人物违反规定的行为。阻碍医院改善医疗安全的最大障碍是无处不在的沉默文化，这才是催生问题的根本原因。如果不能公开讨论问题，我们就无法做出改变，现在的问题恰恰是人人都对问题视而不见、避而不谈。

如果读了这些案例你还是会忘记穿隔离服，那么你的问题依旧存在。我们曾走访过各种各样的组织机构，发现这种沉默文化无处不在，其直接导致了商业和政府机构中各方面错误行为的产生。例如，我们曾

对项目管理进行过国际研究，了解高风险项目和活动出现重大失败的比例。我们发现，绝大多数产品发布、企业重组、兼并和改良活动，结果不是失败就是令人失望。总体而言，约有90%的重大项目在进程、预算或质量标准方面出现过严重问题。

于是我们开始探索这些问题背后存在的原因。我们发现，在这些正在实施的项目或活动中有88%一开始就不被看好，从启动之初就有人认为终会失败，但他们并没有提出自己的看法，而是将错就错地继续工作。对于这种项目，很多人会形象地称其为“跳火坑项目”。

随后我们了解到失败的真正原因：受访者中只有不到1/10的人认为应该向上级当面指出项目存在的问题。尽管大多数人很清楚资金不足、工期过紧、士气低下等问题最终会葬送整个项目，但问题是没有一个人，甚至连项目经理在内，愿意当面指出这些问题。

那么，改变错误行为规范的第一步该怎样做呢？很简单，打破导致现状不断恶化的沉默文化。只有从闭口不谈到开诚布公，你才能顺利实现社会影响力。换言之，要想实现行为改变，首先必须改变环境，做到人人敢于指出和讨论存在的问题。

要了解具体该怎样建立新的行为规范，我们回到印度村庄卢萨安看看他们是怎样通过广播剧《幸福的小事》来影响公众意见的。[9]虽然在这个案例中村民们遭遇的不是医院感染或项目失败，但他们也必须面对

强大的社会准则带来的问题，而且他们的问题也是难以公开讨论的。

在剧中，令人喜爱的女主角没有机会接受教育，被迫很早嫁人，结果死于难产。由于剧情震撼人心，卢萨安的很多听众开始想办法改变长期存在的让女孩子早婚的陋习。但是真正推动社会准则发生巨大改变的力量是什么呢？阿文德·辛格哈尔博士认为，广播剧如此巨大的力量源自它能把以前讳莫如深的话题变成公开讨论的话题。只有把长期存在的观点拿出来让公众随时讨论，最终才能破除陋习，建立新的社会准则。

该广播剧在印度播出之前，数百万人曾向他们的朋友、子女和同事施加压力，要他们遵守传统习俗。这种同辈压力会产生巨大的影响。尽管有些人已经改变了关于女孩子的传统看法，但还是很难公开和别人讨论他们的观点，因为这样很容易被大众视为不尊重传统。此外，还有很多人虽然对传统习俗心存疑虑，但同样不敢公开探讨，因为这在印度几乎是不可能的事。

面对重重压力，影响者决定采用讲故事的方式（创造间接体验）解决问题。他们并没有大肆批判旧习俗禁锢印度女子的种种罪恶，因为长篇大论只会引发人们的抵制和反感。与此相反，他们设计了令人怜惜的广播剧主人公，通过她的个人生活揭示存在的社会问题，让无数听众自己去回味。这个节目不仅吸引了很多家庭热烈讨论传统习俗的利弊，而且在每一期结尾让社会名人提出发人深省的问题，促进大众对社会现象的思考。

当剧中人物最后以悲剧收场时，收听节目的家庭开始进行讨论。他们会帮助别人思考问题，然后和自己的朋友、同事、邻居以及家人进行探讨。就这样，原本私下讨论的内容冲破阻力成为公众话题，原本令人讳莫如深的问题现在变成了人人参与的话题，几个世纪以来让印度人民不敢面对的问题突然成了人们在街头巷尾热议的话题。

利用这种方式改变社会准则的情况在其他地方也经常发生。例如，在某个世界知名的学术型医院，管理者正努力推动变革，改善医生在照顾病患方面的服务质量。在这里很多医生只关注研究病情，很少关心该如何改善服务，以前这种问题从来没有被公开讨论过。

经过调查，我们搜集整理了50个患者的悲惨经历，然后交给医院的首席医疗官阅读，结果只过了一个周末就出现了积极变化。这位医疗官后来告诉我们：“周五晚上回到家里，我倒了一杯红酒，开始坐下来阅读。三个小时后我读完了全部50个故事，内心受到了极大的震动。”

到了周一早上，原来大家不愿探讨的问题一下子变成了医院的热门话题。通过分享阅读患者的经历，大家不再交头接耳地低语，而是积极面对存在的问题。显然，只有消除了沉默文化，表面的风平浪静才会被打破，你才能向成功变革迈出坚实的第一步。

总而言之，要改变陈旧的行为规范，你首先要探讨旧规范和新规范，没有这个前提就谈不上什么改变。

像影响者一样行动

Spectrum Healthcare医院的成功非常令人称道。为医院安装完新系统之后，他们成功让90%的医生在短短几天内采用新式电脑处方软件。这项重大行为改变之所以能够成功，其中一个重要原因是让意见领袖给每一个医生打电话，通知他们接受规定的系统使用培训。

在此之前，医院里常见的做法是尊重他人的“专业权力”。如果某些医生不遵守新的规定，这种行为往往是“不能当面讲的”。通过有威望的医生和这些人进行沟通，Spectrum成功地改变了这种错误的行为规范。新的行为规范传递的信息非常明确，带来的效果也十分显著。新系统的采用很快得到普及，随着治疗失误现象的急剧减少，患者的生命安全得到了很好的保障。

承担双重责任

要了解建立新规范的第二步，我们先回头想想前面那位典狱长说过的话。他告诉我们：“让人做出改变最快的办法是嘲笑他们。”虽然当面讥讽算不上一种合理的影响力手段，但我们的确发现变革的快慢取决于你帮助对方主动担责的速度（除了取笑他人之外的其他方式）。无论是鼓励正确行为，批评错误行为，抑或是两者兼而有之，新规范的力量取决于人们能否始终如一地面对问题和改变问题。

关于这一点，恐怕没有人比西尔伯特博士更清楚了。在迪兰西公司

的期末典礼上，旧金山地区的500位员工全部出席，兴奋地等待即将到来的重大时刻。没错，这一天是毕业日，它意味着有些员工将要承担更大的责任，有些员工将接手新的工作，还有些员工将拿到自己的高中毕业文凭。虽然新手只是从维修班毕业，所从事的是非常简单的工作，但他们将要体会到的成就感和即将领取大学学位的感受不相上下，同样令人激动不已。

员工们围坐一堂，等待着毕业典礼开始。第一次参加典礼的人脸上满是紧张的表情，他们一会儿要站在400多人面前，但根本不知道该怎么做。在紧张中听到自己的姓名，他们慌忙起身，接着听到有人宣布毕业，顺利完成维修工作，即将分配到餐厅服务。

紧接着，他们听到了一生中从未听见过的美妙声音。他们步履笨拙地走向台前，四周的掌声如潮水般涌来。

西尔伯特说：“这是最激动人心的时刻。他们掩面而泣，台下是热烈的掌声。这些五大三粗的家伙哪里经历过这种场面，紧张得连手都不知道该怎么放，可心里却充满了暖流。”

为什么会这样？很简单，西尔伯特深知该怎样完成自己的主要目标。她知道，这些员工以前的各种违法罪恶和反社会行为具有强大的社会环境作为支撑，因此很难改变。换句话说，近朱者赤，近墨者黑，犯罪分子在群体环境下最容易发生变化。正因为如此，要想改变他们，迪

兰西公司必须为每一个员工提供同样强大的支持正确行为的社会环境，这就是西尔伯特的秘诀。她的做法是让迪兰西公司建立全新的文化和正确的做法，以此引导员工弃恶从善。

这就意味着从加入公司的第一天起，每个员工都要经历同伴的赞扬和批评。鼓励人人指出他人的错误，这是迪兰西公司倡导的关键行为之一。西尔伯特花费了很大的心血，在员工的日常生活中建立起正面和负面反馈系统。因为这些明确而频繁的反馈信息源自具有相同生活经历的同伴，因此会对新员工形成重大的影响。

迪兰西公司之所以能够成功推动行为改变，其中一个重要原因是善于利用二三十位正式或非正式的意见领袖，他们对每一个员工的情况一清二楚。员工詹姆斯告诉我们：“如果你的母亲去世了，其他人知道后一定会过来表示安慰。在这里我们随时随地都要关心别人的状况，做不到这一点，我们就无法取得成功。”

利用具有影响力的人物不断提供正面和负面反馈，迪兰西公司的员工意识到要做出改变根本毫不费力。正因为如此，90%的员工在离开这里之后能继续坚持正确的做法，从此远离犯罪道路。

尽管做出改变似乎并不困难，但这些曾经的犯罪分子必须要做的是迈出第一步。

在迪兰西公司人人都可以选择随时退出，这里的大门是为了迎接新

生而不是锁闭陋习。尽管来去自由，但冥冥中好像有一股巨大的吸引力能把每个员工拉进全新的社会圈子，让他们远离过去的生活。这些曾经名噪一时的毒贩、黑帮分子和小偷，生命中第一次感受到有人长期对他们表示关心。诚然，这里的生活要比过去多了不少管理，而且管理的方式可能有些生硬，但不可否认的是，这里的每个人都是发自内心地关心你。在这里每次完成周任务或日任务时，大家都会彼此拥抱、互相鼓励。

更重要的是，这些员工在迪兰西公司第一次感觉到，自己融入了一个鼓励良性社会行为的圈子。相比之下，他们以前的朋友（多半是黑帮成员）从不知道付出，只会向他们索取，让他们不断远离正常的社会生活，直到最后落得锒铛入狱的下场。在这里，他们的新朋友不再是臭味相投的罪犯，而是决意要把他们变成正常人，帮助他们重新走向社会的“过来人”。

这就是西尔伯特成功的奥秘。你必须让每个人意识到，做到100%负责还不够，你应当承担200%的责任。换句话说，你要创建这样一种积极的环境，不仅能让每个人践行关键行为，而且能让大家鼓励其他人对自己的行为负责。做到了这一点，你会实现令人难以置信的巨大变革。

当然，这一概念的应用并不局限于迪兰西公司，它在布基纳法索、波士顿、泰国和世界其他地区的案例中也同样适用。试想一下，怎样才

能帮助非洲的村民消除麦地那龙线虫？你应当鼓励他们说服邻居，远离被虫卵感染的公共水源。怎样才能把医院内部的洗手率从50%提高到100%？你应当让每个员工指出他人违反规定的做法。怎样才能帮助数百万泰国人免于感染艾滋病病毒？你应当发动每一个性工作者，通过她们的管理者和意见领袖，要求每个人都100%做到使用安全套。

当影响者把错误行为的代价摆到台面上任人公开讨论时，陈旧的行为准则很快便会土崩瓦解。同样，只有当人们意识到并开始捍卫新的做法时，新的行为准则才会逐渐形成。当有足够多的人能做到承担双重责任时，我们可以断言行为改变一定会成功。

总结：社会动力

受人尊重、具有广泛人际关系的人可以在变革活动中产生巨大的影响力。在充满压力和模棱两可的情况下，他们的一个眼神就足以让人们做出难以想象的行为。幸运的是，这种“引导者力量”（经常被视为具有负面含义）也能用来激励支持社会的行为。

当关键行为难以实施、不受欢迎或是令人质疑时，你应当做好表率。你必须言行一致，不能只耍嘴皮子。实际上，如果光说不练，不愿牺牲传统的价值观，那么别人很难信服你。你必须身先士卒，通过牺牲个人时间、金钱、自尊心和优先关注点的方式做出表率，这样才能成功

激励他人做出尝试。

身先士卒固然重要，另外也要争取重要人物的支持，即那些和影响目标有直接接触的人，其中包括正式领袖和意见领袖，这样才能保证大家积极采用新的行为。你应当学习如何发现他们，如何与他们合作。忽视意见领袖会为你的影响力活动带来巨大的风险。

最后，推动变革有时需要改变根深蒂固的传统规范。具体来说有两种做法，首先要公开讨论存在的问题。如果连这一点都做不到，就根本谈不上改变规范。反对者认为公开讨论问题不合适，甚至觉得这些问题根本不能拿来讨论。你必须打破这种沉默文化，用健康的对话机制取而代之。总之，你必须确保人们能够自由探讨高风险和充满争议的问题，包括那些和变革活动相关的问题。

其次，要创建新的规范，让大家彼此监督，鼓励对方为行为负责。对于践行关键行为的人要大力表扬，对于逃避关键行为的人要当面批评。鼓励正式领袖和意见领袖也这样做，为大家树立正确的榜样。最终，你应当推动双重责任的建立，确保每个人不仅自己要采用新的行为，而且积极鼓励身边的人也采用新的行为。

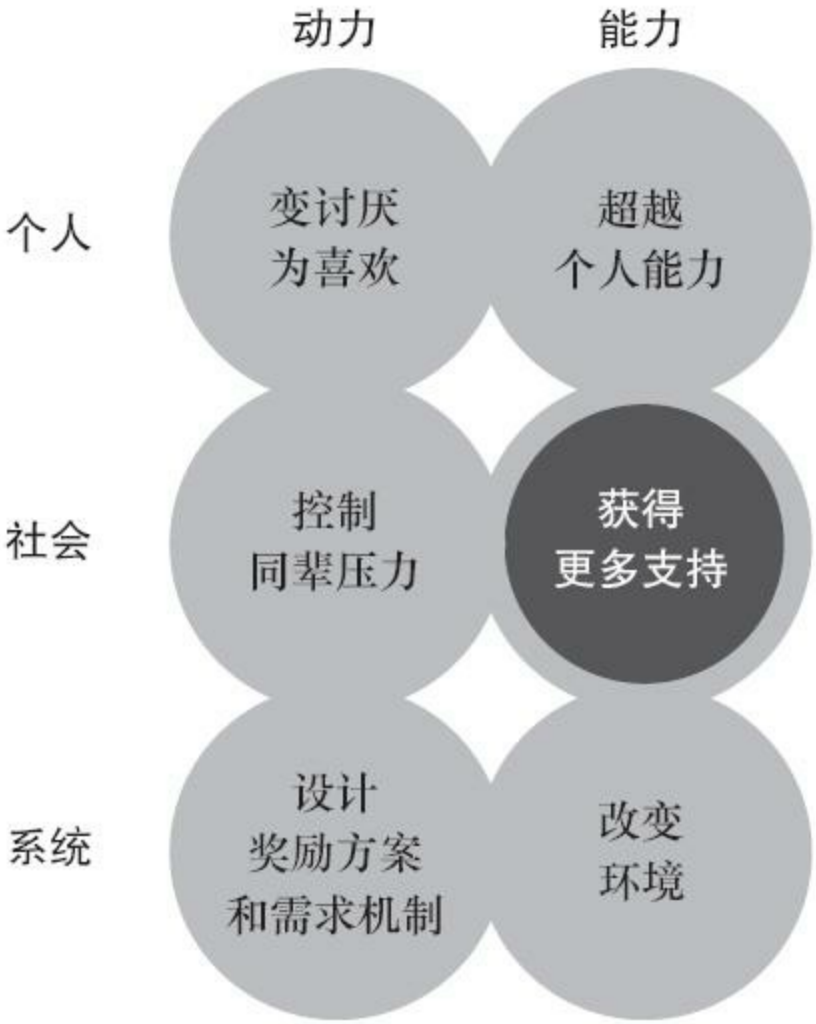
记住，社会影响力是一种能够拨动人们心弦的力量，它深刻体现了我们希望被接受、被尊重和被认同的感受，是一种比其他影响力更强大的力量。无论你是管理者、父母，还是教练，善于利用社会影响力都会

带来巨大的成就，因为它能帮助你有效地解决问题。学会利用社会影响力，你就能成功地改变一切。

第7章　提供支持：社会能力

被风吹走的帽子不用自己去捡，自然有人代劳，你又何必担心？

——马克·吐温



如前所述，他人对我们的行为方式具有非常巨大的影响，这种影响

力甚至超乎我们的想象。因此，影响者非常强调利用这种影响力，以确保被影响者得到足够的鼓励，进而采用关键行为。不过只有鼓励还不够，一个支持的微笑固然重要，但人们还需要授权、信息、培训或亲自指导等形式的帮助，这说明仅有“友情支持”肯定不够。这时，我们应当利用第四种影响力来源——社会能力。

在介绍这种影响力之前，我们先介绍一个案例，看看这位影响者是如何利用朋友的帮助，在南亚地区帮助数百万人成功采用关键行为的。

在印度中部的一个小村庄里，五位家庭主妇围坐在一幢房屋内，她们分别是塔尼卡、卡马拉、达米尼、帕雅尔和萨库尔。此时此刻，她们正在商议人生中最为重要的决定，选择各自即将从事的第一份事业。支持她们创业的是当地一家名为Ujjivan的小额贷款机构，该机构的目的是为妇女创业提供资金支持。[1]

这些妇女以前从没有在外面工作过，也没有从事过任何商业经营。尽管她们都很关爱家庭，但没有从丈夫或前夫那里得到任何资助。尽管没有人告诉她们该怎样创业，但她们还是决定组成一个团队自力更生。

今天塔尼卡计划第一个提出创业计划。和方圆几百里[1]很多妇女一样，她的生活极度贫困，因此对创业活动表现得非常迫切。

“我想我可以学朋友查特里办个养鸡场。”帕雅尔有些害羞地说。

萨库尔摆了摆手表示反对：“不行，那个投资太大，要申请三四份贷款，我们要考虑小一点的投资。”

“我表姐米塔里租了一辆小货车，好像挺赚钱的。”卡马拉插了一句。

萨库尔还是不同意：“那个投资更大，她要花五年时间才能把车买下来。我们是白手起家，要投资小的项目。”

这时，达米尼突然有了主意：“啊，咱们做爆米花吧。这个用不了多少钱，听说附近村子里不少女人都在做。”

塔尼卡接了过来：“问题就在这里，做的人太多就挣不到钱了。”

“那你有什么想法？”达米尼向塔尼卡问道。

塔尼卡说：“我倒是有个赚钱的法子，没本钱也能做。你们知道吧，我以前靠收头发做假发挣过一些钱。”

萨库尔说：“嗯，假发是挺漂亮，可那个也没办法做大啊。”

塔尼卡并不气馁，现在她已经毫无退路，这点小打击根本无法和她的凄惨遭遇相提并论。刚刚过去的事情在她的脑海中一幕幕地浮现出来。三个月前，她的丈夫卖大米只赚了少得可怜的钱。这个男人回到家里开始发疯，骂骂咧咧，毒打妻子，怪罪她是扫把星，然后把她和三个

女儿扫地出门。在她所住的村庄，离婚对于塔尼卡和她的孩子来说简直无异于被判了死刑。

或许是天无绝人之路，有一天当她正坐在茅屋里发愁，不知道该上哪里找晚饭时，邻居萨库尔带来了一个好消息。城里有一帮人正在给农村妇女发放贷款，帮助她们自力更生。

萨库尔兴高采烈地说：“我们终于要过上好日子了！”塔尼卡也很高兴，那情形就好像萨库尔在城里亲自听到了贷款公司的宣传。

可是塔尼卡很快又陷入了深思，谁会贷款给连饭都快吃不上的人呢？就算人家肯贷，怎样才能找到成功的创业项目呢？

她们围坐的小屋外开始下起小雨，雨滴噼噼啪啪地打在铁皮屋顶上。塔尼卡不慌不忙地继续介绍自己的想法。

“没错，靠编假发肯定不行。不过我知道一个地方收头发，他们用毛囊里的油分生产保健品。要是能有一种新的办法大量收集头发，我可以卖给那家公司，这样能赚不少钱。”

“那你打算怎么做呢？”帕雅尔问道，她是五个人中最害羞的一个。

达米尼说：“好啊，我愿意把梳头掉下来的头发给你，反正留着也没用。”

“还有我，我们邻居家里的头发也能收来。”卡马拉接着说。

塔尼卡很高兴，她本来想着跟大家要平日积累的头发，没想到大家竟然主动提供帮助。

“我在想，或许可以花钱雇人到附近的村子去收头发。”她补充道。

“对啊，不过你打算付多少钱雇人呢？”萨库尔问。

“嗨，找孩子们啊！这样花不了多少钱，他们很容易收到头发。”卡马拉提议。

这时，达米尼有了主意：“用玩具啊！我们买点便宜的塑料玩具，谁帮我们收头发就发给谁。这样几乎不用花钱，得到的收入差不多全是利润。”

在主妇们七嘴八舌的建议下，塔尼卡的商业方案具备了雏形。她贷了20美元，买来一大袋便宜的塑料玩具，然后像圣诞老人一样背着它们开始走街串巷收头发。

每次碰到玩耍的孩子，她便走上前说：“只要把妈妈和姐妹梳子上的头发带给我，你们可以随便挑选一个玩具。”

头发换玩具的消息传出去之后，很快便有一大群孩子蜂拥而至。塔尼卡收到了不少头发。卖掉头发之后，她偿还了贷款，然后利用剩余的

资金继续扩大业务。

一年过去了，现在塔尼卡已经拥有几百个帮手帮着收头发。她们在每个村子里用玩具收头发，然后卖给塔尼卡，塔尼卡再转手卖给那家公司获利。现在她不用再为孩子们的晚饭发愁了。她不但帮着一家人摆脱了贫困，更重要的是，如今的塔尼卡早已不是担惊受怕的弱女子，而是成长为自信的创业者了。

诺贝尔获奖者的体会

这个案例为我们提出了一个值得思考的问题。为什么塔尼卡和其他数以亿计希望摆脱贫困的人不同，能够成功实现梦想呢？要回答这个问题，我们需要先来了解一下近期的诺贝尔奖获奖者——推动塔尼卡取得成功的真正幕后英雄。他叫穆罕默德·尤努斯，是他想到如何帮助无数像塔尼卡这样的人摆脱贫困的。[2]

尤努斯的精彩故事是本章的主要内容。在美国获得经济学博士学位后，尤努斯博士决定回到家乡孟加拉国，成为一名大学教授。在大学工作期间，他吃惊地发现校园之外到处都是因为赤贫而忍饥挨饿的人。

经过一番调查，尤努斯很快发现国民长期贫困的根本原因并不是懒惰。在他访问过的每个村庄，人们都非常辛苦地劳作，但还是无法保证合理的收入。通过采访某个村庄的42位村民，他吃惊地发现人们致富的

最大障碍不是干劲，而是缺少资金。[3]在这些村庄中没有多少人从事传统工作，大部分都是小个体户。如果家中没有一小块耕地，他们只能靠小手工或服务业来养活自己。

要做生意就得有资金，通常他们所需的只是几块钱的启动成本。由于连几块钱都拿不出，他们只好向当地的钱庄借贷，被迫支付10倍于本金的利息。因为借贷利率过高，每个创业者尽管辛勤工作，但只能勉强偿还利息，无法继续扩大经营，结果陷入越贷越穷、入不敷出的怪圈。一个妇女的经历让尤努斯印象深刻。她会制作精美的手工板凳，但是因为缺少5美分每天进货，不得已陷入贫困的生活。连5美分都没有，这简直太令人难以置信了。

通过调查，尤努斯得出的结论是，只要推动一项关键行为（保证村民成功贷款和偿还），他就能改善这42位村民的经济状况。实际上，资助这些村民做生意总共需要的贷款才27美元，简直微不足道。

随后，尤努斯找到当地的银行，请他们给这些村民放贷，结果没有一家银行肯受理。这些银行主管全都嘲笑他不自量力，因为在他们看来，没有担保就没有贷款，情况就是这么简单。这个残酷的事实让尤努斯非常失望，他是这样描述自己的感受的：

平时我一上床就会睡着，但那天晚上却翻来覆去无法入眠。面对42位身体健康、每天辛勤劳作的同胞为27美元而折腰的事实，我为这个国

家感到惭愧。[4]

30年后的今天，尤努斯博士成立了资金数百亿美元的银行和商业实体——格莱珉银行。由它开创的贷款革命成功地帮助1亿多像塔尼卡这样的人摆脱了贫困。尤努斯的小额贷款业务成立之后发展非常迅速，很快便延伸到了邻国印度，为塔尼卡带来了福音。

更加令人赞叹的是，尤努斯的小额贷款不仅帮助了塔尼卡，也帮助了她的四个姐妹先后成功创业。据统计，在他帮助过的人当中，平均每40人就有39人取得成功。也就是说，98%的借贷人都实现了第二个关键行为——摆脱贫困，然后顺利偿还了贷款本金和足额利息。

绝大多数小业主通过贷款帮助家庭摆脱了贫困。他们开始教育子女，如今很多孩子已经取得了高等学历。原来每天辛苦劳作还挣不到2美分的饥饿村民，现在不仅事业有成，还把孩子送进了大学，这种变化实在太大了。

故事虽然激动人心，但我们要学习的是，尤努斯怎样确保贫困的村民采用关键行为并最终取得成功。他有什么神奇的手段能保证98%的借贷人偿还毫无担保的贷款？同样重要的是，我们能从这个案例中得到哪些启示，将其应用到自己的影响力方案中呢？

和很多致力于改变长期痛苦失败的影响者一样，尤努斯博士也应用了本书提到的各种影响力手段。由于要解决的问题过于艰巨，只靠一种

方法根本无济于事，他必须综合利用各种影响力工具。尽管如此，通过观察塔尼卡等人的行为方式，我们不难发现一种新的影响力——社会资本。

尤努斯不仅要塔尼卡提交商业计划，还要求她和四位邻居组成团队，团队中的每个人都要提交各自的商业计划。最终，她们每个人都会获得一笔贷款。有了这笔贷款，另外四个人可以联名担保偿还。这意味着塔尼卡必须说服同伴认为自己的商业计划可行，或者说，她必须和同伴一起设计商业计划才能保证通过。

这便是奥秘所在。试想一下，几个从未工作过的农村妇女，面对咄咄逼人的贷款机构，当被要求联名担保偿付时会怎么做？毫无疑问，她们肯定不会仓促决定，而是要集思广益，利用团队的力量提出真正明智可行的商业计划。

学会利用社会资本

我们在第6章提到，他人会对我们的行为方式做出有效激励。现在我们要关注的是第二种社会影响力——社会能力。甲壳虫乐队曾经说过，没有朋友的帮助，我们就无法取得成功。朋友可以为我们提供奇思妙想和身体力行的帮助，甚至是他们的各种个人资源，这就是所谓的社会资本。实际上，有了朋友的帮助，我们的行为效力要比单打独斗高得

多。[5]不过，这一切都取决于一个前提，即了解怎样利用社会资本，让人际关系成功助力我们的变革活动。[6]在这个方面，尤努斯博士的做法非常值得学习。

畅销书作家詹姆斯·索罗维基可以解释塔尼卡成功提出商业方案的原因。他在《群体的智慧》一书中最早提出了相关的观点，如今这种观点早已被人们熟知。在这本书中，索罗维基开篇便用英国科学家弗朗西斯·高尔顿的统计研究指出，由不同智力水平的人组成的群体往往会比群体中每个个体做出的决策更好。

高尔顿进行了一项实验，让某地市场中的787位居民预测一头屠宰后的公牛的重量。经过计算，居民们的平均预测值是1197磅，公牛的实际重量是1198磅。事实证明，群体的答案不仅非常接近真实重量，甚至可以说几乎完全正确。对于群体智慧，索罗维基是这样描述的：“在合适的情况下，群体表现出的智慧往往优于其中最聪明的个体的智慧。”

其实早在索罗维基的群体智慧论广泛流传之前，尤努斯博士就已经在小额贷款行业中应用了这一理念。五位印度女性集思广益优化塔尼卡的创业方案就是一个很好的例子。虽然每个人都无法提出完美的方案，但通过整合大家的思路，她们最终找到了通往成功的道路。她们不只是在集思广益，更是在研发适合在本地销售的产品和服务，而且她们对本地的情况非常熟悉。

通过提供帮助开发社会资本

有时候，重大行为改变必须要有他人的帮助。例如，唐·贝里克医生和他的团队希望在美国通过减少医疗事故的方式拯救10万人的生命，要实现这个目标肯定需要医生、护士、管理者等各方面的支持。同样，西尔伯特帮助罪犯洗心革面的努力也离不开他人的帮助。她不仅需要居民区的协助，实际上甚至可以说她建立了一个独特的居民区。

当然，有些时候我们在做出改变时似乎不需要他人的帮助。比如，你可能觉得坚持减肥是一件考验个人毅力的事情，与他人并无关系。当独自面对油炸酥饼和苹果难以做出取舍时，这的确要靠你个人去做出判断，但因此认为只有你会面对这种问题就大错特错了。尽管每一种关键行为都要靠个人推动，而且大多数情况下要独自完成，但来自他人的支持仍会对行为改变产生巨大的影响。

例如，威瓦特医生对处于弱势的性工作者发挥了重要的影响，帮助她们拒绝醉醺醺的客人不使用安全套发生关系的要求。尽管在工作时都是单独行动，但还是有很多人能够找到办法帮助她们。聪明的影响者总是时刻不停地想办法，确保每个行为人在应对关键时刻时能得到足够的社会支持。

那么，为推动行为改变，我们应当在什么时候提供帮助呢？

当他人是构成问题的一部分时

我们来看看下面的案例，它详细说明了为改善工作，人们何时需要他人的帮助。

我们的主人公叫杰西，此刻他正紧张得满头大汗，好像刚从运动场下来。这么紧张是因为他正准备说谎，而且非常担心会被识破。担心谎言会被识破是因为，他不像打牌高手那样会不动声色地忽悠，很多细节暴露出他不善于伪装心理活动。除了满头大汗，他的左眼皮跳个不停，这一点肯定会议室的每个人都看到了。准备张口时，杰西一阵喉咙发紧，这也是一个细节。终于，干咳两声之后，他有些声音发颤地说出了会让自己陷入大麻烦的谎言。

“呃……没问题，我们的开发进度正常。”

其实，杰西不是唯一一个在会议上撒谎的人，产品开发会议上的每个人都在撒谎。实际上，在他工作的这个拥有1500人的软件开发公司，明知进度落后但告诉同事和老板一切正常已经成了见怪不怪的行为规范。这种情况如此频繁，以至于杰西和同事们早就习以为常，甚至给它起了个名字叫“胆小鬼游戏”。

这个游戏是这样的，你的进度落后但嘴上却说一切正常。这样撒谎是指望别人站出来承认需要推迟时间，从而让自己渔翁得利。显然，第一个迫于压力承认需要更多时间的人就是胆小鬼。在这个游戏中，只要

有人的说法和别人不同，那么其他人就安然无恙了。因此，大家都怀着侥幸心理等着别人承认错误。只要有一个人提出项目延期，大家就都能得到解脱。就像这次会议，在座的大部分人都和杰西一样开发进度严重滞后，但问题是谁也不肯承认。既然没人承认，那项目就不会延期。作为集体撒谎的结果，产品发布迟早会变成一场噩梦。

我们（本书作者）在为这家软件公司提供服务时，它已经濒临破产了。这家公司多年来始终无法按时发布产品，开发进度长期落后。即使产品最终得到发布，耗费的成本也要超出预算一倍。面对这些情况，整个公司的士气非常低落。除了产品问题，这家公司还在不断流失优秀的员工。

麦克是这家公司新上任的开发部副总，他的任务是尽快扭转当前的局面。麦克确定了实施变革所需的关键行为，只要找到办法激励和帮助全体员工及时并坦诚地说出面对的问题，公司就能提高士气，降低成本，控制好开发进度。不过，这个目标并不容易实现。

初遇麦克时，他已经尝试了几种影响力策略。他举办了沟通培训，找到意见领袖协助解决问题，甚至组织了匿名调查来评估员工行为有没有发生变化。尽管付出种种努力，但公司的表现仍然不佳。实际上，麦克告诉我们，各种数据表明他的努力毫无进展，整个公司还是萎靡不振。

麦克在这个问题中忽略了一个重要事实，即杰西和同事们在开发进度方面所做的决定并不是孤立的做法，而是合谋的表现。通过撒谎保证自己表面安全，这不仅是员工，同时也是经理、主管和公司副总的一贯做法。就连麦克也毫不知情地发挥了反作用，鼓励下属在会议上只汇报好消息。既然这种行为是群体推动的，那就必须从群体入手加以改变。在这种情况下，麦克该怎样提供帮助呢？

要回答这个问题，我们先来看看别人是怎样解决类似问题的。这次要介绍的是9000英里之外南非的一位影响者，他叫加斯·贾非。在如何开发社会资本方面，任何人都没有他思考得深刻细致，他非常善于把个人问题转化为群体问题。

贾非最初是一位医生，后来做过不少工作，现在是南非一家名为Soul City的媒体智囊公司的首席执行官。该公司曾成功领导过抵制艾滋病、婴儿死亡和营养不良的社会活动。最近一段时间，贾非开始关注如何预防针对妇女的暴力问题。关注这个问题是因为，在南非针对妇女的暴力行为非常猖獗，1/9的妇女至少会被强暴一次，1/5的妇女会遭受来自生活伴侣的身体或感情上的虐待。

贾非意识到，要解决如此棘手的问题不能靠逐个教导：告诉每个妇女自力更生，让冷漠无情的男人得到应有的惩罚。他认为应当想办法把所有造成问题的人汇集起来，然后一起解决问题。

他还发现，在南非有不少人反对虐待妇女，其中既有男性，也有女性。但是这些人感到无力施加影响，无法改变这种令人厌恶的行为。于是贾非为他们提供了一个途径，对此他是这样描述的：

我们在Soul City的电视节目中有意刻画了一个受人尊敬的教师形象，名叫塔邦，这个人经常虐待贤惠的妻子玛特拉。我们的观众，无论男女，很快发现玛特拉不像传统观点认为的那样理应遭受丈夫的虐待。她是一个体贴、好相处的人，一个完全无辜的受害者。值得深思的是，塔邦平日里也是通情达理的好人，跟我们的观众没什么差别。

然后编剧开始说明如何让邻居朋友参与其中解决问题。Soul City公司研究顾问阿文德·辛格哈尔博士在报告中称：“有一集节目演到，邻居们听到塔邦殴打可怜的妻子，大家非常气愤，决定告诉他不能再这样下去。但是究竟该怎么做呢？怎样才能合理地表达大家的心声？怎样才能在有效表达的同时保障自身的安全？直接干预别人的家事肯定既唐突又危险。”[7]

他继续道：“为了让这位暴力邻居意识到自己的行为是错误和令人无法接受的，大家集合到塔邦家门口开始敲打锅碗瓢盆。他们一句话也不说，就是站在那里不停地敲。”最终，塔邦惭愧地意识到自己的错误，从此改变了虐待妻子的行为。

这一集节目很快引起了未曾预料的社会影响。在南非不少乡镇，人

们听到邻居家传来虐待妻子的声音时，便会纷纷跑到他们家门口敲打锅碗瓢盆。

显然，间接体验在这里发挥了重要作用。大家传达了自己的观点，男性不得虐待他们的妻子。暴力行为以及隐藏其后的集体沉默被驱散，取而代之的是新的行为规范。

从这个案例中我们总结出一些经验。贾非发现，如果错误行为的发生带有群体化特征，那么每个人都必须参与其中才能影响行为改变。在这个案例中，邻居们必须参与引导变革，因为袖手旁观就等于纵容问题的发生，就等于成为错误行为的帮凶。

前面提到的软件公司副总麦克最后也是依靠这种方式消灭“胆小鬼游戏”的。一开始他就事论事，找杰西这样的员工当面解决问题，但是忽略了公司经理、主管和其他“帮凶”的责任。意识到这样行不通之后，麦克采用了新的解决方式，让培训部门组织培训，教大家如何应对开发滞后这种高风险的对话。然后，让每一级主管担任教师，把学到的技巧应用到日常工作中。这一招非常高明，最终有效地解决了问题。

那些以前习惯隐瞒事实的主管，现在每两周要进行一次两小时的教学，告诉员工怎样直接面对棘手的问题。在前两次课程中，杰西听得并不认真，而且带着一脸怀疑的表情。到第三次课程时，他开始感兴趣了。在课程中，负责教学的主管必须认真回答员工提出的问题。等到第

六次上课时，杰西和很多同事已经学会如何直言不讳了。事实证明，新的行为规范只用了几个月时间就得到了建立，麦克推广的面对压力坦诚相见的关键行为终于得到了广泛采用。在随后不到一年的时间里，这家公司按时发布了两款产品，而且没有超出预算，员工的士气达到了前所未有的高度。

通过提供帮助来推动行为改变，这种情况在日常生活中是怎样应用的呢？我们来看看亨利是怎样利用这种方式坚持减肥和保持健康的。亨利发现身边的同事、朋友和家人总是在帮倒忙。他们不像你的朋友，倒像是时刻准备把你推下火坑的帮凶。他们带亨利去高档餐厅，上班时在他面前吃各种油腻美味的食物，给他送充满诱惑的零食，在冰箱里放满各种垃圾食品……

在减肥这个问题上，亨利还真想不起来有谁真正帮助过自己。有一天他告诉妻子不要再买成袋的巧克力了，妻子哈哈大笑。她喜欢糖，经常买糖吃糖，可从来不会发胖，你让她怎么放弃呢？

亨利知道这样肯定不行，对妻子说：“你看看我，我们每天一起生活，一闻到糖果的香味我就控制不住！”

亨利显然需要别人的帮助来改变行为，这一点不只是他的嗅觉得出的答案。最近他读了一项关于降低胆固醇的研究（阿尔伯特·班杜拉的研究），他和班杜拉都认为，当配偶也参与其中时，受试者才会持续有

效地降低体内的胆固醇。

因此，亨利应当想办法对那些损友说“不”，让他们变成对自己减肥有益的帮助者。他应当以建设性的对话和对方沟通，而不是动辄抵制他们或反唇相讥。

当单打独斗无法解决问题时

诗人约翰·邓恩说得好，没有人是座孤岛。当身边的人给你带来问题和帮倒忙时，记住不要抱怨或指责，你要做的是利用他们，把个人问题变成群体问题。你应当主动行动，帮助他们把关键行为变成良好习惯。

互相依赖

当关键行为无法独自完成，需要几个人共同做出努力时，你必须帮助大家开发团队合作能力。以前技艺高超的匠人都是独自工作，一个人制作瓦罐、蜡烛、珠宝等产品。现在企业要想成功，不仅要靠个人的专业能力，更要靠员工之间的合作能力。

例如，一个软件开发团队不只包括程序员，还包括设计师、营销员、编辑和销售人员。他们必须在不同开发阶段保持密切联系，完成自己的那部分任务，同时想办法和其他人进行合作。管理者忽略了这一点就会失败，导致影响力活动事倍功半或毫无成果。

我们（本书作者）曾为某公司提供咨询服务，该公司准备开发即时库存以降低生产成本。也就是说，在生产过程中，他们不再像以前一样库存零件和在制品。在流水线生产中，前面的人完成工作后直接把半成品交给后面的人加工，不再库存半成品，等待后者有时间才去处理。显然，这种新的设计需要非常精确地计算和安排时间，每个人完成任务所需的时间必须和前后的工友完全一致。而且，这种生产方式需要密切配合，任何人干得快了、慢了，无故旷工或是未能达到质量标准，前后的生产环节都会受到影响。

这家公司意识到，利用传统的库存方式生产会造成生产效率低下，员工之间缺乏合作。但是采用新的方法后，每个人都必须依靠负责前后工序的员工，结果造成很多口角、抱怨和更换生产位置的要求。管理员本应帮助员工解决问题，但经常花费大量时间为他们评理劝架。

事实说明，这家公司还没有做好采用即时生产的准备，因为它并不具备高效率协作的能力和技巧。管理层提出密切合作的生产方式，其本意是好的，但却忽略了这样一个事实，即员工缺乏解决人际关系问题的技巧以及鼓励他人为行为负责的能力。独立工作的习惯损害了他们和别人有效互动的能力，换句话说，这里的员工已经不会“和朋友们开心地工作、玩耍了”。

在这种情况下，要想采用新的生产方式，首先必须让每个员工熟练地掌握解决人际关系问题的技巧。相互依赖意味着大家必须分享看法，

提供材料，相互帮助，先顾集体再顾个人，必须乐意且有能力展开合作。无法帮助员工学习并以新的方式进行协作，管理者就会长期面对各种对立行为，不能全面利用宝贵的社会资本。

新事物

塔尼卡的案例说明了另一种需要利用社会资本的情况。她和她的团队成员都不是专业人士，面对的是从未经历过的全新问题。幸运的是，玩具换头发是她们五个人一起构思出来的最佳方案。她们每一个人都不具备完美的创意，但拼凑在一起却改变了一切。正所谓“三个臭皮匠顶个诸葛亮”，集体的智慧创造了未来，如果单打独斗，那么谁也不会提出完美的方案。

在面对充满变化的新情况，需要提出新的解决方案时，群体的智慧永远强于个体的智慧。尤努斯博士也是这样做的，他要求申请贷款的人不得单独创业，必须以团队方式工作，以集体方式思考，每周都要举行一次头脑风暴。格莱珉银行正是依靠这种强迫式的互动协作取得成功的。

风险

不难想象，在我们介绍的所有影响者中，承担风险越大的人在面对关键时刻时帮助他人改变行为的难度就越大。西尔伯特博士毫无疑问是他们当中的佼佼者，因为她的工作是要把坚如顽石的犯罪分子改造成奉

公守法的良好市民。只要想想员工们每天的工作，我们便会发现她和迪兰西公司面对的风险有多么巨大。

在旧金山海湾区，西尔伯特手下的100名员工每天都要进出居民家中搬运各种贵重物品。对他们当中不少人来说，这可是加入迪兰西公司之前手到擒来的差事，唯一的不同在于现在他们是在为迪兰西搬家公司工作。你没看错，这家公司就是这样做的，让曾经以盗窃为生的人如今光明正大地为顾客搬运家具和行李。也许你觉得这样做太过冒险，毕竟这些人以前都有案底。其实你多虑了，事实证明，迪兰西公司搬运物件时从未遗失过任何一件贵重物品，这一点正是让这家公司在海湾区搬家公司中声名远扬的重要原因。让他们帮你搬家，保证不会丢失任何物品，这就是他们能做到的承诺。试想一下，如果发生丢失一串项链这样的小事，迪兰西肯定会信誉扫地，整个搬家公司和100位员工的饭碗都会化为乌有。面对如此巨大的风险，令人称奇的是公司竟然从未出过问题。

迪兰西旗下的餐厅也同样令人惊奇，他们居然让正在戒酒或戒毒的人每天为顾客端酒倒酒。在第一次听到如此古怪的事情时，我们感到非常好奇，于是问西尔伯特怎么解决员工酒瘾复发的问题。她毫不犹豫地告诉我们不存在这种情况。在我们的再三“逼问”下，她想起的确出过一次问题。那是大概一年前，有位员工表现得有些“失态”。这让我们非常惊讶，要知道普通戒酒活动的成功率是非常低的，他们能取得这样的成

功实在很不容易。

这就是西尔伯特的做法，让曾经的窃贼帮人搬家，让以前的酒鬼给客人端酒。值得深思的是，这些行为几乎没出过任何问题。如果问她是怎样成功改变这些人的，她会说秘密在于迪兰西公司建立的一套复杂、无处不在但极其强大的社会环境。这家公司从未聘请过任何专业的行为指导顾问，却具备丰富的社会资本。迪兰西公司的成功依靠的是一个人人相互帮助的网络。西尔伯特已经花费了30多年的时间建设这个网络。

西尔伯特是这样帮助员工采用关键行为的。她要求迪兰西的每一个员工都必须互相指导、互相帮助，即使刚刚加入公司一天的人也要帮助新来的员工。哪怕新来的员工是酒鬼、文盲，除了犯罪一事无成，最终也能在指导、帮助他人方面获得“博士”文凭，否则人人都无法独善其身。

西尔伯特对此是这样描述的：“在我们这里，每当学到新的东西都要教给别人，换句话说，就是人人都要当老师。比如你刚来迪兰西不久，但是还有比你更晚加入的员工，这时有人会对你说‘麻烦你带带我吧’。从那一刻起，大家讨论的就不再是你自己，而是你怎么带新人了。”

为了保证员工互相帮助，迪兰西公司始终牢记一个目标：从惊慌失措的新员工加入公司的那一刻起，必须保证他们时时刻刻体会到最大限

度的伙伴支持，无论是公司的管理文化，还是每天使用的语言都要体现出这一点。只要你是这里的员工，就一定能感受到来自四面八方的热情帮助。

刚加入公司的员工会被分到9人间的宿舍，宿舍里每个人都来自不同的群体。稍后，员工会被安排到学习班，学习班由10人组成，分别来自不同的宿舍。只有当学习班所有的人都到齐之后，才能开展公共服务。迪兰西公司的学习班很有特点，它是一种自助组织，目的是帮助员工实现自己无法做到的事情。可以说，这种学习班有效地建立和利用了社会资本。

学习班的班长需要负责组员的个人成长、需求并对他们进行监督。负责监督各个学习班的人是“理发师”。（因为在外面遭到责骂时，经常被戏称为“剃头”，所以“理发师”的外号就不胫而走。他们要确保学习班的每个成员都积极行动，随时指出彼此出现的问题。）

在这里帮助员工的形式有很多种。例如，不同团队的员工也要相互帮助。这里的员工平均只有小学学历，迪兰西公司要求他们在离开之前至少要达到高中同等学力。不可思议的是，公司从未聘请过任何专业教师，做到这一点完全依靠的是员工彼此之间的互相教导和学习。

要了解这种一对一的教育和引导是怎样实现的，我们来看看他们是怎样对待恋爱问题的。

员工詹姆斯坦言：“以前谈到这事我们只会动歪脑筋，满脑子除了性没别的。如果在恋爱过程中出了问题，我们会说爱咋咋地，从来不会主动解决问题。”

为正确面对恋爱这个问题（有些事只有在加入这里至少半年才允许做），他们会请恋爱时间较长的员工情侣现身说法，帮助他们用积极的态度与异性交往。经验丰富的员工不仅教他们怎样在约会中表现自己，而且和他们分享成功和失败的行为。有趣的是，当员工开始约会交往时，头几次必须在指定监督员的监督之下进行，以避免出现违规之举。

虽然这些都是很小的例子，但它们充分体现出迪兰西公司在不借助专业力量的情况下，是如何通过人际互助方式影响员工的行为和生活的。假如现在有人愿意捐赠10亿美元给这家公司，帮助他们聘请专业教师和顾问，你觉得西尔伯特会同意吗？当然不会。这是因为，帮助他人会让员工得到更多。无论你在这里担任的是别人的老师、顾问还是教练，通过帮助别人你会学习领悟到更多。通过教育别人使自己得到进步，这是一个非常重要的学习过程，为什么要把这样的机会拱手让给外人呢？

利用社会资本降低企业风险的做法在商业领域也很常见。例如，硅谷的风投资本家会利用企业孵化器，帮助刚成立的公司顺利度过危机四伏的初创阶段。企业孵化器的优势在于，它拥有各个领域的专业人士，能在企业急需建议的时候免费提供专业帮助。

从个人职业角度来看，积极利用人际关系也是一笔巨大的财富。英国电信公司的汤姆·波义耳是首创“社交网络情商”（network quotient）这一词汇的人，它强调的是个体在社会中与他人形成人脉的重要性。[8]汤姆认为从个人职业角度来看，一个人的社交网络情商要比其智商重要得多。因为你无法认识所有人，能否找到可以在你生活中弥补盲点的人就变得非常重要。近期很多研究表明，如今成功的员工不仅拥有可以求助专业问题的人脉，而且拥有遇到敏感问题时可以信赖的好友圈子。成功者具备的共同特征是，他们不仅善于借助外力，而且善于维护良好的人际网络以保证自己能积极应对各种问题。

综上所述，这些案例探讨的都是同一个问题。在面对不断变化、高度复杂和充满风险的问题时，显然集思广益出来的方案要比孤军奋战得出的好得多。所以我们应当学习尤努斯博士，在遇到需要多视角和创造性解决问题时学会组队应付。要想充分利用现有的人力资本并显著降低风险，我们可以学习迪兰西公司的做法，让经验丰富的员工担任新手的导师和教练。

盲点

在利用社会支持手段影响关键行为时，或许最明显的条件源自局外人提供的反馈。举个例子来说，很多人都自学过网球，通过和教练指导过的人进行对打，他们很快会发现，专业指导带来的实时反馈肯定要比自己漫无目的的练习效果要好。因此，你可能认为大多数人在生活中都

会向专业领域的导师求助，但事实并非如此。除了运动之外，很少有人会向专家征求反馈意见。

不过也有例外的情况。例如，在医疗行业中，在向患者心脏插管或是进行其他高风险手术时，医护人员非常清楚现场指导的重要性。在这种情况下医生不能只在一旁观看，等出了问题再亲自出手。他们必须一边做手术，一边进行指导，告诉新手正确和错误的行为。

对于商业和其他低风险问题，管理者很少会想到采用现场指导的方式帮助他人。如今很多企业喜欢聘请咨询顾问进行事后分析，研究管理者失败的原因，很少会提供现场指导。这种情况应当加以改变。

像影响者一样行动

在遇到充满风险的问题后，我们经常会寻求帮助。比如，警察进入危险场所之前会请求增援，护士在扶大个子患者时会请别人搭手，购物狂去商场时会带上闺蜜帮自己控制预算，刚入行的教师遇到麻烦的学生或家长时会向老教师取经。

你必须认真思考关键行为出现风险的关键时刻。这些关键时刻很可能导致你的行动失败，其中包括时间、地点、人物、情绪和场合。要想成功应对关键时刻，你必须寻找别人的支持和保护。

例如，我们曾为某公司管理者劳伦提供过服务。劳伦充满活力，但

她的演讲很糟糕，我们为她设计了专门的演讲指导。我们只用了短短几个小时，就把这位“每次都令人昏昏欲睡”的演讲者改造成了相当成功的演讲者。劳伦既没有上培训课，也没有阅读相关图书。她只是一边演讲，一边根据我们的反馈加以调整，如“语速提高10%”或“说完形容词‘成功的’稍作停顿”等。经过四个小时的现场指导，劳伦很快就掌握了演讲的基本要领。相比之下，如果没有专家的反馈，一般人要花费几个月时间才能做到这一点。[9]

我们每个人的眼睛都只能往前看，我们并不能确定自己的所作所为能否成功。因此，我们必须利用另一种形式的帮助——寻求来自专家的实时反馈。

像影响者一样行动

门罗软件公司的里奇·谢里丹决定改变员工开发软件的方式（目前采用的是自上而下式开发）。他不想让员工产生孤军奋战或单打独斗的感觉，也不愿让员工独占关键资源，这样不仅公司离不开他们，而且他们自己想度假也不可能。于是他想到一个办法，让程序员两人一组工作，共用一台电脑。

一开始这种方式让每个员工叫苦不迭，因为每个人都希望自己做主，只操心自己的代码编写工作。但是他们很快就发现一个人编程，另一个人在旁边辅助是个不错的办法，这样一来很快就能发现错误，从而

把后期检查问题的时间（后期检查代码是每个人都深恶痛绝的工作）从工作时间的40%减少到几乎可以忽略不计。此外，这种工作方式还有效地促进了知识共享，确保出现任何问题时双方都知道是怎么回事。

现在他们所有的工作都是由两人或更多的人一起负责。里奇说：“自从采用这种方式，公司再也不用拒绝员工的休假请求了。”通过配对协作保证员工相互帮助，这家公司的各项指标都得到了改善，员工士气也水涨船高。

团结一致

威廉·福斯特·洛伊在1833年发表的一篇寓言故事中，首次向人们介绍了“公地悲剧”问题。[10]在这篇寓言中，某个小镇允许农民在公共土地上随意放牧，这些土地是归当地贵族所有的。没想到的是，这个出于好意的做法最终导致了一场公共灾难。农民尝到甜头之后会养更多的羊，结果来这里放羊的人越来越多，最后使公共领地变成了光秃秃的一片荒地。这个寓言给我们的启示是，对于个体有利的事物经常会危及整个集体。

与此类似的情况你可能也碰到过。例如，汽车经过一小时的走走停停，你终于明白了一直堵车的原因，前方道路中央有个大箱子占了不少空间，惹得很多司机都骂个不停。这时问题来了，你会怎么做？如果视而不见，这对你来说很省事，但后面的司机还是要老老实实地堵着。如

果你肯做些牺牲，走过去把箱子移开，那么大家都会因此受益。

面对这种情况，个体应当学习如何利用强大的社会资本——团结一致。我们必须让个人利益服从集体利益，从造福集体的角度去行动，否则只会深受其害。例如，我们曾负责为某公司一线管理人员开发领导力课程，帮助他们指导员工对生产活动负责。为了开发课程，我们开始寻找正向偏差，观察那些成功员工的做法，然后将其总结成有效的行为指导课程。

完成培训后，我们让所有参加培训的管理人员把刚刚学过的内容付诸实施，具体做法是当面指出员工违反规则、程序的做法或其他错误行为。我们发现有几个“落后者”不肯实践，他们想看到别人面对挑战的结果后再付诸行动。当别的同事指出下属的错误做法时，这几个人还在一旁不停奚落，说他们的做法太生硬。员工也认为管理者设定了双重标准，认为指出他们问题的上级不公平、太苛刻。最终每个人都放弃了刚刚学到的解决方法。

这件事让我们注意到了团结性的重要意义。后来，我们让每个管理人员先承诺一定会当面指出问题，然后才让他们付诸实践。在这个项目中，确保员工服从命令是攸关成败的关键之处。

要了解团结一致如何在更大范围的行为改变中发挥作用，我们来看看泰国的威瓦特医生是怎样利用别人的帮助制止艾滋病的疯狂传播的。

使用传统方法失败之后，威瓦特转而采用更为直接的应对策略。杜绝泰国的性产业是个美好的理想，但项目管理者目前还做不到这一点，与此同时，病毒正以前所未有的速度迅速蔓延，因此只能想办法从控制传播入手。由于新发病例全都指向未采用安全性行为的性工作者及其顾客，威瓦特决定开展一场团结运动。[11]

威瓦特认为性工作者这个群体可以切断艾滋病的传播，但前提是她们必须作为一个群体发挥集体作用。当顾客付钱买春时，如果性工作者要求使用安全套，多数情况下顾客会转而寻找别的地方消费，从而使风险继续存在。

但是，如果每一个性工作者都要求使用安全套，始终拒绝危险性行为带来的经济利益，结果会怎样呢？这样一来顾客就找不到愿意从事危险性行为的性工作者，最终只能采用安全的性行为，从而阻断艾滋病的传播。显然，这是一个孤注一掷的方案，只要有一个性工作者违反规定或是妓院放松要求，一切努力都会化为泡影。

为了保证人人遵守规定，威瓦特请来各大妓院的老板开会说明要求，然后又为所有从业者开会强调规定。在会议上他解释道，只有人人遵守规定，才能造福大家，否则艾滋病会各个击破最终摧毁每个人以及整个性服务行业。然后他介绍了艾滋病传播的增长率，详细说明了拒绝参与可能带来的巨大风险。

当每个性工作者都接受方案，承诺共同采用安全性行为之后，泰国性服务行业的安全套使用率从原来的14%提高到超过90%。通过采取一致行动和提供社会支持，最终这个国家约有500万人免于罹患艾滋病。[12]

通过团结一致促进行为改变，这种做法在家庭生活中是否适用呢？答案是肯定的。在研究如何教育子女时，我们很容易发现一个简单而重要的现象，管理有效的家长从来都说一不二。他们会让孩子明白家长说过的话一定言出必行，这样有助于在儿童的生活中确定可以遵循的行为模式。如果姐姐打妹妹，姐姐就要受处罚；如果孩子过了宵禁时间才回家，就要付出代价。父母双方都在家时一定要团结一致，保持统一口径，这样才能确保不会让孩子产生错误的理解和行为。如若不然，孩子会对温顺的一方撒娇依赖，对强硬的一方不理不睬，导致父母难以对其进行管理。教育儿童其实和解决很多重大问题一样，采用团结一致的方法会让你事半功倍。

像影响者一样行动

宾夕法尼亚州流浪者之家的研究人员发现消除臭虫有一个有效的办法——团结一致。这个中心有三栋联排式住宅，彼此之间墙壁相连，共有12个卧室，住有39位流浪者。

臭虫一直是这里令人头痛的问题，它们行动迅速、生命力顽强而且

难以被发现。一间卧室杀虫，它们会跑到隔壁去，然后过一阵子重新回来。为了一劳永逸地解决问题，管理者只能说服大家团结一致、密切配合，谁也不能各行其是。在这里，每个卧室每天都要清理，每件寝具和衣物在清理当日都要用热水清洗，所有无法清洗的物件当日全部放入冷冻室储存。通过大家的齐心协力，这里的臭虫消失得无影无踪。

总结：社会能力

在当今人人都要相互依赖的复杂世界中，我们最大的敌人，每个家庭、企业和社区都要面对的最大问题，莫过于缺乏合作能力。作为个体，我们根本无法独自解决每天需要面对的复杂问题，因此迫切需要开发社会资本。为帮助人们改变行为，我们必须在关键时刻为他们提供有效帮助。

遗憾的是我们多年来从未向大众传达过这样的信息。在过去的半个世纪中，电视、电影里的英雄铁汉从来都是独自和敌人抗争的，无论对方是个人，还是组织机构。这种对个人英雄主义的长期宣传给我们造成了巨大影响，使我们在推动变革时很少主动向他人寻求帮助。

影响者深知社会资本的重要性，他们不会拒绝来自周围的帮助。在遇到棘手问题或需要推动关键行为时，他们会快速分析个体需要哪些帮助、授权、许可或合作。在此基础上，他们会开发有效的影响力策略，

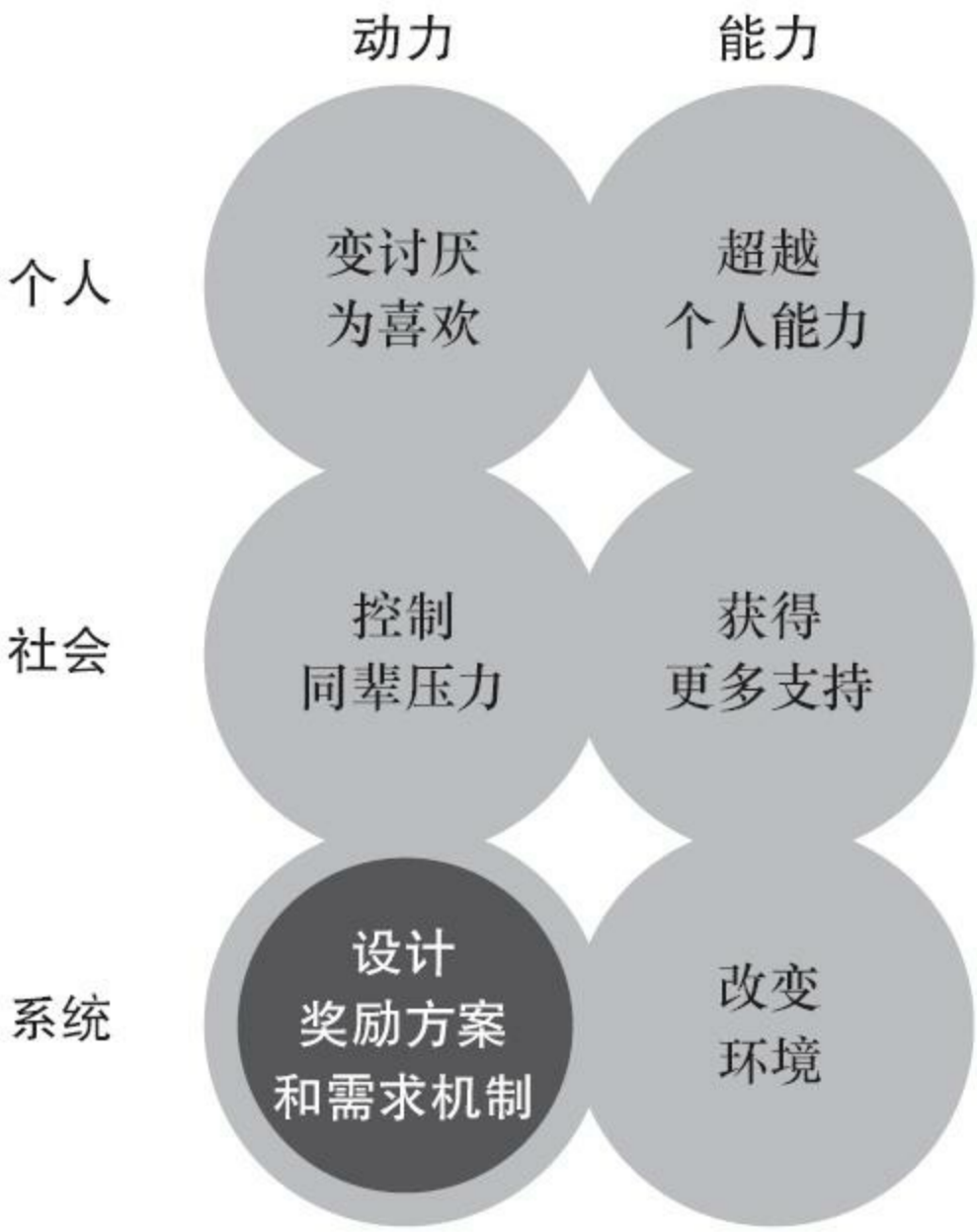
提供所需的社会资本，推动行为改变。

[1] 1里=500米。

第8章　经济刺激：系统动力

我能承受各种评论，只要它们是毫无保留的赞美。

——诺埃尔·考沃德



我们已经介绍了个人影响力和社会影响力，接下来要讨论如何利用物质力量创造影响力，如奖励、福利、奖金、薪资以及偶尔需要的惩罚。大多数管理者都知道奖励和关键行为之间存在密切关系，他们坚信这种刺激能有效改变人们的行为方式，因此下面的研究肯定会让你大吃

一惊。

实际上，利用系统动力和奖励方式的目的并不是积极推动人们做出变革，而是用于消除人类行为中的抑制因素，改变整个“行为经济”。我们发现，大多数管理者都存在过度依赖这一手段的风险，殊不知应当尽量减少行为改变中的物质激励。如果错误行为根深蒂固、难以撼动，很有可能是因为人们当前生活中的经济结构并不认可你希望推动的做法。改变行为经济意味着确保正面和负面激励无法决定你要传达的影响力信息。换句话说，真正的行为改变必须由第一种影响力（个人动力）和第三种影响力（社会动力）来实现。

外部奖励是第三种手段

我们要探索的是一片危机四伏的领域，原本好意的奖励最终却事与愿违的案例比比皆是。出现这种问题的主要原因在于，很多人都把物质奖励作为影响行为的第一策略。实际上，在有效利用各种策略的变革活动中，物质奖励应当排在第三位。影响者应首先确保关键行为能带来内在满足感，其次要利用社会支持推动关键行为。只有在做到这两点的基础上，他们才会选择外部奖励作为激励行为的手段。如果不按照这个顺序行动，结果往往会令人失望。

这一理念绝非空穴来风，而是通过一项幼儿园研究得出的重要结

论。1973年马克·莱波博士及其同事进行了一项实验，通过奖励孩子（发糖果）进行他们原本就喜欢的活动（玩玩具），来研究物质刺激对行为方式的影响，实验结果吸引了很多变革促进者、教练、父母和管理者的注意。[1]

莱波发现，奖励人们从事他们原本就喜欢做的事情，结果反而会对其行为产生负面影响。一旦不再提供奖励，实验对象不仅不会维持原来的行为频率，反而会降低行为次数。至少在他研究的幼儿园，事实表明一旦不再提供糖果作为奖励，孩子们玩玩具的次数反而低于提供奖励之前的行为次数。

这种现象非常值得深思。比如，你和老公都喜欢读书，也希望女儿一样喜欢阅读。当女儿养成读书的习惯后，你打算强化这种关键行为。为此你设计了一套激励方案，每次女儿选中并读完一本书可以得到5美元作为奖励。她很喜欢这种方式，开始大量读书，没过多久便攒钱买了新发行的电子游戏。这可多亏了你提供的物质奖励，为此她感到非常开心。

过了一段时间你觉得不用再为她读书提供奖励了，因为世界著名作家充满魔力的文字足以为女儿提供精神乐趣，于是便停止了奖励阅读的做法。显然，你的物质鼓励的确帮助她阅读了更多的图书。你觉得，现在即使不用鼓励，她也会抱着喜欢的作品看上一整天。

可是你想错了。从你停止付钱的那一刻起，她便爱上了电子游戏，读书的次数反而比提供奖励之前还要少。看来，她已经学会了通过这种方式攒钱买游戏，你提供奖励帮助她读书的愿望落空了。面对和幼儿园孩子表现出的相同行为，你和莱波博士是不是有什么地方搞错了？

实际上，这种现象叫“过度理由效应”，它表明当人们为做喜欢的事而得到奖励时，便会以旁观者的角度重新看待该行为。在进行分析时，人们发现从事某种行为可以得到特别奖励，于是认为行为本身并不那么有吸引力（否则为什么会得到奖励），然后转向为了获得奖励而行动。这才是危险之处，因为一旦不再提供奖励，人们便认为行为不如之前认为的有意思，从此失去动力，做的次数反而比原来更少了。

通常来说，做自己喜欢的事还能得到奖励，这是每个人都乐意接受的。比如，你非常喜欢弹竖琴（这是你40多岁刚学会的爱好），邻居请你在他家儿子的婚礼上弹奏一曲，而且愿意支付可观的费用。你喜欢弹琴，喜欢受人关注，而且还能得到一笔酬劳，这多么令人心动，简直是撞了大运。对你来说，这实在是一举两得的好事，既满足了兴趣，又得到了回报，肯定丝毫不会影响你对弹琴的强烈爱好。

不过，利用外部奖励改变行为有时候并不那么简单。莱波博士发现并不是每一种奖励都能达到预期的效果，有时外部奖励反而会发挥反作用，对行为动力造成打击。例如，某公司每月举行优秀员工评选，对做出突出贡献的人进行表彰。获奖者会在全体员工面前得到表扬，然后领

到公司颁发的奖状。

对于员工在此类活动中的感受，喜剧演员迪米特利·马丁曾这样深刻地总结道："我觉得优秀员工评选充分体现了一个人同时享受成功和失败的经历。"

对很多员工来说，被评选出来意味着和其他人对立，这可不是什么好事。这件事换个角度理解就是宣布："恭喜获奖，你可以得到100美元奖金、一块刻有姓名的奖牌以及未来四个星期来自同事的各种嘲讽指责。"

组织行为学家早就发现，很多员工离开公司颁奖典礼时的感受不是欢欣鼓舞、充满激励，而是心情郁闷、愤愤不平，因为他们在活动中没有得到表扬。实际上，很多人认为颁奖仪式不过是个忽悠人的过场。调查表明，一半的参与者认为自己比当选者更有资格获奖，只不过因为内部原因未能得偿心愿。

导致结果事与愿违的不仅是象征性的奖励，很多案例表明即使精心设计的奖励手段也常常以失败告终。例如，某医院发现，由于麻醉师的薪资是根据个人工作量确定的，因此当其他麻醉师的病人出现危急状况时，他们很少互相提供帮助。

我们再来看一个苏联时代错误利用奖励方式的案例。[2]在能源开发领域，苏联在勘探石油方面浪费了巨额资金，原因是政府按照挖井的深

度总和为工人提供奖金。受此影响，人们发现多挖浅井要比挖深井容易得多。于是他们不顾地质学家深挖现有油井的建议，不断在油田表面开挖浅井，导致出油量非常有限。这能怪谁呢？要知道他们是为了得到奖励才这样做的。

我们曾为某国际知名企业的一位女经理提供过服务。她觉得员工需要提高创造性，为此提出了一个简单的方案。为鼓励员工提出新创意，她规定每个小组每周至少头脑风暴半个小时，构思新的工作方法，寻找解决长期问题的手段以及开发新的产品。为监督新方案的执行，她成立了专门小组审核员工提交的成果，然后对其中具有商业价值的方案为员工提供现金奖励。

没想到的是，这个方案才实施几个月就被迫停止了。更令人意外的是，活动竟然导致某个小组的成员之间拳脚相向。原来，这个小组提出了一个不错的想法，员工甲承诺负责该方案的文案说明工作，后来他以个人名义提交方案并获得了5000美元的奖金。很快，其他组员发现了问题，找到此人对质，争吵中有人动手推搡，随后引发斗殴，导致员工甲送医急救。

为避免争执再次发生，公司管理者最终取消了奖励计划。虽然经理仍旧欢迎新的创意，但大家都失去了兴趣。员工们觉得，现在公司不掏钱就想得到创意对他们很不公平。此时公司经理才意识到原来的做法是错误的，本想利用奖励方式推动创新，结果却向员工传递了错误的信

息，让他们认为提出建议是其正常工作之外的额外付出。这下可好，每个人都认为提出创意理应得到奖金，否则就是被公司剥削利用。

那么管理者究竟应该怎样利用物质奖励呢？

明智慎重地使用物质奖励

前面我们已经清楚地说明了基本原则，不要利用物质奖励弥补个人动力和社会动力失败应用的结果。当然，需要明确的是，影响者也会使用奖励和惩罚手段改变行为。例如，如果你不偿还格莱珉银行的贷款，和你一起联名贷款的人就必须替你偿还。要知道你们是相识相知的熟人，他们肯定不会轻易放过你。同样，在非洲农村地区，如果有人发现邻居隐瞒了感染麦地那龙线虫病的情况并告知村里的头领，便会得到一件醒目的带有消除病害标志的T恤衫作为奖励。

接下来的问题是，怎样才能明智地利用物质激励手段呢？

首先，你要确保做到快速奖励，奖励令人高兴且和关键行为密切相关。做到了这几点，即使很小的奖励也会帮助人们解决最为顽固的问题。例如，约翰·霍普金斯医院对住院的酗酒人员进行了一项关于饮酒的研究，研究的目的不是鼓励实验对象参与集体行动或彻底戒酒，而是帮助他们学习如何适度饮酒。

为了影响患者的行为，医疗人员每天根据他们的饮酒量确定相应的应享权利。如果喝得太多，患者不得享用正常餐饮，只能得到流食。此外，饮酒量还决定着他们打电话和会见亲友时间等方面的权利。[3]和缺乏奖励措施，一味限制饮酒的做法相比，实验对象在达到目标饮酒量方面的成绩要高出60个百分点。

如果是第一次听说限制打电话能帮助患者成功改变酗酒这样难改的恶习，你肯定会觉得不可思议。不过，这个实验和史蒂芬·希金斯博士的相比就小巫见大巫了，因为后者利用小小的优惠券，竟然帮助瘾君子克服了吸食可卡因的行为。[4]众所周知，戒毒治疗难以取得成功是因为，吸毒者经常在治疗取得效果之前就放弃了努力。在希金斯的实验中，戒毒者每周需要提交三次尿样。如果三次检验都呈阴性，戒毒者可以得到一张优惠券，换取研究机构提供的各种产品和服务。

面对可卡因这种令人严重依赖的毒品，你可能觉得使用优惠券作为物质奖励的方式，不会对吸毒者产生多大的影响。对此，希金斯博士是这样说的：“很多人惊奇地发现一小叠纸片竟然能超过毒品的巨大诱惑。实际上，了解吸毒的原因之后人们就不会感到奇怪了。”

显然，优惠券本身并不能保证瘾君子戒毒。但是，当利用这一手段激励已经获得个人和社会动力的戒毒人员时，当这一手段和传统戒毒方式一起使用时，便会对戒毒者产生巨大的行为动力。在得到优惠券的患者中，90%的人完成了为期12周的治疗。相比之下，在未采用这种激励

方式的患者中，只有65%的人实现了这个目标。而且，这种激励手段取得的长期效果也同样令人鼓舞。

为了说明如何利用微小的奖励推动重大的行为改变，我们来看看飞行里程的案例。如果你和世界上数百万经常旅行的人一样，你肯定喜欢向人炫耀飞行常客计划中积攒的里程。这一方案对我们的行为塑造力之强简直令人咋舌。

举个例子，我们的一位朋友最近从盐湖城飞往新加坡。打开地图看一下，这条线路要经过旧金山和夏威夷。但是这位老兄并没有这么走，而是先花两个小时向东飞到明尼苏达州的明尼阿波利斯，然后向西飞到阿拉斯加州的安克雷奇、韩国的首尔，最后才抵达新加坡。

之所以多花时间大费周折，是因为这样安排可以增加飞行里程。经过这样一番折腾，他能得到大约30美元的收益，但显然他需要的是由此获得的免费里程。很多人可能不知道，如今很多人都着迷于如何增加飞行里程，以至于全球未用的里程转换成金额的话，甚至超过了美国市场上流动的现金总量。[5]

如果你还是怀疑小小的奖励能否带来重大的行为影响力，我们可以再看一个例子。在某问题少女之家，管理人员发现女生的自杀行为不断增加。[6]他们尝试了各种手段帮助这些女生，如动情演讲、小组讨论、亲友支持等，但都未能减少这种情况。但是，这一问题在推出奖励方案

后竟然奇迹般地得到了改变。他们提出的奖励方案可以马上兑现，能迅速起到行为激励的作用，而且和目标行为紧密相连。这种方法和以前的激励手段完全不同，说出来简直让人难以置信。如果某个女生试图自杀，接下来一周就会被剥夺看电视的权利。很快，这里的自杀率就降低到了零，不可思议吧？

这种做法的明智之处在于，它不用研究自杀行为的复杂心理，也无须分析自杀姿势潜藏的含义，这些都不是问题的核心，只要你的奖励方案和关键行为密切相关，就足以产生巨大的影响，改变世界上最棘手的问题。

提供正确的物质激励时，记住少即是多

从上面的例子可以看出，在提供外部奖励时奖励条件不必非常优渥，前提是你已经利用其他激励手段在前期做好了铺垫。当然，人人都知道企业老板支付报酬，员工才会工作；父母支付小费，孩子才愿意帮着做家务。但是在提供额外奖励鼓励特定行为时，正如老话所言，发挥作用的是意图而不是奖励本身。因为奖励背后隐藏的意图常常具备象征意义，可以利用各种具有显著影响的社会力量，它的作用远比奖励本身的价值重要得多。因此，在构思奖励方案时，千万不要忽略隐藏其后的意图，不要担心由此带来的麻烦。

我们来看看“穷人的银行家”尤努斯博士是怎么做的。在创立金融机

构为孟加拉国的贫民提供贷款服务时，尤努斯发现在深入群众的职员中有一些非常优秀的年轻人，他们曾经是试图努力推翻政府的革命分子。在得知发放小额贷款会比暴力革命更有利于改变民众生活之后，这些人开始放下武器投身到全新的活动当中。

如果有机会观察他们的工作环境，了解他们的工作方式，你肯定会为这些人的高尚行为所打动。这里的村民原来都在饥饿、死亡的边缘徘徊，由于含有砒霜的饮用水未经过滤，他们的孩子一出生就有严重的残疾，很多孩子未成年就会死去。现在，村民们不但有了自己的小生意，而且哺育了健康的后代，并把他们送进了学校。

既然他们的工作具有如此深远的内在影响和社会利益，怎样开发额外奖励才能推动这些革命者更进一步呢？答案令人哑然失笑，竟然是颁发五角星。[7]实际上，这个方法还是一位管理者偶然发现的。为保证地方机构关注放贷活动中的正确目标，某地区经理推出了一项异想天开的活动，为格莱珉银行旗下完成规定任务的分支机构颁发不同颜色的五角星。例如，完成指定的放贷额可以得到一种颜色的五角星，借贷人的孩子全部入学可以得到一种颜色的五角星，实现目标利润率可以得到另一种颜色的五角星。

很快，成为五星机构变成了每个经理的奋斗目标。这些正在从事世界上最伟大工作的人，这些已经为了目标孜孜不倦努力着的人，竟然会为了多得一枚五角星而拼命付出。毫无疑问，这些五角星本身毫无价

值，不过是一两毛钱的小物件，但它带来的象征性意义、社会影响和激励要远远超过任何人的想象。

由此可见，只要提供了正确的个人动力和社会动力，象征性的奖励往往会带来巨大的价值。但是，如果失去了个人动力和社会动力这个重要前提，外部奖励只能沦为人们讥讽的笑料。幸运的是，在这个案例中，银行员工对尤努斯博士的尊重以及他们救危扶难的承诺，让这些五角星变得比真金白银还要珍贵。可以说，如果尤努斯提供大量现金作为奖励，结果反而会损害员工本来已经高涨的士气和社会动力。

再例如，美国某大型咨询机构决定为完成培训课程的企业提供奖励之后，成百上千的企业管理者对这种象征性激励表现出了同样热情的反应。这项奖励方案很简单，高级管理者每周参加一次世界知名培训活动，学习特定的行为目标并保证它们在企业实践中应用。这些管理者在实现承诺之后，才可以向培训方汇报结果。

这些管理者很出色地完成了任务，即使在外出差他们也会通过邮件向培训方汇报取得的进展。他们为什么如此热衷这项培训？很简单，作为争强好胜的企业管理者，他们都想得到活动的最高奖励——一尊并不值钱的铜鹅雕塑。显然，在这里发挥作用的不是奖品本身的实际价值，而是它在激励行为时具备的象征性意义。正是这种寓意和社会动力为并不值钱的奖品赋予了巨大的价值。

在利用外部奖励鼓励正确行为方面，西尔伯特无疑是一位真正的大师。迪兰西公司的员工意识到，每次达到新的目标他们便会得到不同的权利。在这里，每个人都要从最普通的工作干起，逐渐升级到较为复杂和有趣的任务。他们会从9人间升级到5人间，然后经过一系列努力进入布列农楼，享有属于自己的房间。最终，他们会升级到“涅槃”公寓，拥有完全私密的一套房间。在这里，最高级的奖励形式是获得零花钱，你可以随意支配这些收入。

最后，要了解快速兑现支持关键行为的小额奖励带来的重要作用，我们来看看在洛杉矶的Cedars-Sinai医疗中心，泌尿科医生里昂·本德是怎样利用在游船上观察到的行为，深刻改变这家世界一流医院的做法的。

本德注意到，每次乘客返回游船时都会有人在他们的手心挤上一些洗手液。同样，乘客在选择自助餐之前，也会有人专门发放消毒剂。这让本德陷入了深思，为什么游船上的工作人员居然比他这个在医院工作了40多年的医生还要重视卫生和消毒。

本德发现，忽视手部卫生的问题并不局限于偏远的小岛或发展中国家的农贸市场，他工作的大型医院（包括所有医疗机构）一直都在努力杜绝这种问题导致的疾病传播现象。在很多医疗机构，工作人员把一位患者身上的病菌传播给另一位患者的情况随时都会发生。正因为这样，医院反而成了各地最为危险的场所，每年会造成数十万人死亡。如果有

一种方式可以让工作人员在接触不同患者之前彻底清洁双手，就能有效杜绝病菌在医院内部的传播。[8]

返回医院之后，本德医生开始推广洗手运动。他很快就发现大多数医生自认为经常洗手，而且洗得很干净。颇具讽刺意味的是，一项调查表明，尽管73%的医生表示自己把手洗得很干净，但实际上只有9%的人经检查能达到医疗行业的规定。

Cedars-Sinai医院急诊科医生保罗·希尔卡表示，医生通常是这样思考问题的："我肯定不会传播病菌，这肯定是其他人员导致的。"在这个行业中，最要命的是没人认为自己是问题的根源。

为了改变这种现象，帮助医生有效清洁双手，医院管理者曾尝试过不同的方法。他们用邮件、海报和传真每天提醒医生，结果并不奏效。大多数医生仍认为这是别人造成的问题，和他们毫无关系。直到医院推出一项奖励方案之后，这种情况才真正得到了改变。首先，医院派员工在停车场为每个医生发一瓶清洁剂。然后，希尔卡医生组织一帮人进行检查，看这些医生有没有使用清洁剂（选择正向激励而非负向激励）。

接下来是对他们的行为提供物质激励。只要这些医生坚持使用清洁剂，每人可以得到价值10美元的星巴克咖啡券，这就是奖励。你没听错，10美元的咖啡券就能搞定年薪几十万美元的医生，让他们认真洗手避免病菌的传播。实际上，单凭这一项小小的奖励，整个医院采用关键

行为的医生比例就从65%增长到了80%。

像影响者一样行动

矿区车队的大型卡车都安装了GPS系统，可以记录车辆的速度、加速度和刹车情况。这些信息每天会汇总起来，为每个司机制作“危险驾驶得分”。车队对司机进行分组，每五人一个小组，小组得分包括组内驾驶行为最危险的司机的得分。

当分数达到一定水平时，小组每周可以得到一件小奖品，如帽子、T恤衫或咖啡杯，上面印有“优秀司机”的字样。这种奖励方式为司机带来的个人荣誉和集体压力非常大，通过有效结合可以显著推动行为改变。

奖励关键行为而非行为结果

我们在前面说过，最好把复杂的任务分解成多个较小的可行目标。现在要增加一条概念，在改变行为的过程中奖励每一个微小的进步。不要等实现重大突破之后再提供奖励，你应当随时奖励每一个细小的行为改善。[9]

虽然听起来这很容易，但实际上我们做得很不好，特别是在工作行为的改善方面。一项调查表明，员工最常抱怨的问题是做出贡献但得不到肯定。这显然是因为我们在表扬员工方面太保守，经常认为只有突出

贡献才能得到表彰。至于微小的改善，似乎没有必要去费这个周折。每年我们都有新的调查出炉，反映员工对期望获得表扬的重视，但遗憾的是每年企业都不把它当一回事。

相对于人类善于鼓励小孩子取得的每一个进步而言，我们的行为方式的确非常奇怪。每当婴儿喊出牙牙学语的“妈妈”时，全家人都会兴高采烈，忙个不停地向亲戚传播这一“重大消息”，逗孩子再次张口，然后激动不已地大肆庆祝。

可是，我们这种热情激励微小改善的能力却会随着时间慢慢消失，直到有一天就连诺贝尔委员会打来的电话也会让我们无动于衷。小孩子会慢慢长大参加工作，可是再也听不到别人对你说“干得不错”，难怪有那么多企业员工都想得到公司的表扬。这就像是巨大的两极，一边是学者和研究人员衷心希望企业奖励员工取得的不断进步，另一边是员工苦苦期待在耗尽热情之前取得重大成就（否则就无法得到表扬），两极之间似乎存在着永远的隔阂。

奖励正确结果和正确行为

或许，人们不愿轻易表扬他人，是担心奖励微小的行为改善意味着鼓励平庸，或是让人觉得本末倒置。

“就是说，表现差的家伙每次达到了别人正常完成的目标，我都要敲锣打鼓地庆祝一番，难道是这个意思？”

当然不是。如果员工当前的表现水平令人无法接受，而且你不想花时间慢慢培养，最好将其劝退或是为其安排能力适合的工作。反之，如果员工某些方面特别优秀，某些方面有些拖后腿，但总体来说表现还算不错，你应当在落后的方面为他们确定努力目标，同时大力表扬他们取得的每一个进步。也就是说，你不应等到他们实现重大突破才给予奖励，而是要在他们实践关键行为的过程中随时提供奖励。

例如，得克萨斯州某大型生产商实施了一项变革项目，执行委员会的一位成员突然告诉管理者这家公司的文化太消极。此人显然读过年度员工调查，非常了解他们的心声。他的原话是这样的：“公司有什么好事谁也不知道，但一出问题马上尽人皆知。”

了解问题之后，首席执行官让各级管理者关注公司内值得庆祝的重大成就。一个星期过去了，没有任何动静。这时，某个组装车间为员工设定了工作要求，然后有一天员工超额完成任务，组装了有史以来最多的产品。首席执行官很高兴，决定马上举行庆祝活动。

尽管看起来是个好消息，但管理人员调查之后的结论却说明了不同的问题。原来，为了超额完成任务，晚班员工降低了产品的质量标准。他们只顾着生产，忘记了补充用完的库存，导致早班员工增加了很多额外工作。而且，工人们还有意降低了前一天的产量，以便这天能打破纪录。

简而言之，管理者发现自己犯了一个错误，奖励员工的行为结果伤害了公司和员工士气。究其原因，他们只奖励了行为的结果，没有关注促成结果实现的行为是否正确。

像影响者一样行动

我们询问餐饮业大师丹尼·麦耶，问他是怎样利用物质奖励推动优质客服的。他想了半天说：“我们没什么奖励措施，不过会把员工的小费集中起来，这种做法很多餐厅都在使用。我们认为为顾客创造美好体验是团队努力的结果，所以小费不是个人努力的体现，而是整个团队付出的回报。要知道，大家不能为了拿小费才服务顾客，服务顾客是因为你喜欢这份工作，认同顾客第一的餐厅文化。”丹尼的这番话表明，真正对行为产生作用的是第一种影响力和第三种影响力，他的目标只是确保第五种影响力和自己期望实现的行为并行不悖。

只奖励关键行为

在忽略行为的情况下只奖励结果，这种做法很不明智。此外，行为是一种人们可以控制的事物，而结果往往随着需求和其他外部要素的变化出现不同。因此，影响者必须不断观察并奖励那些支持重要程序的行为。

例如，今井正明在其作品《改善》中介绍了日本对奖励行为过程（而非结果）的高度重视。他在书中提到了这样一个案例，松下某工厂

午餐时有专门负责斟茶的服务员，这些服务员发现员工每次总是坐在同样的位子，泡茶量也非常固定。于是，她们不再为每个员工提供满满一罐茶叶，而是根据每桌的饮茶量酌情提供，从而使茶叶的消费量减少了一半。[10]

这一努力能为公司节省多少钱？其实并不多，但是它却荣获公司颁发的总裁金奖。相比之下，其他优化建议节省的费用要多得多，但这个不起眼的提议能够获得最高奖，是因为评委认为它忠实体现了改善管理哲学的精髓。这个案例说明，只要奖励人们行动的具体过程，相应的结果便会自然而然地出现。

注意不要奖励错误行为

人们对于自己传达的信息总是不甚关注，以致有时会奖励完全相反的错误行为。这种情况并不少见，教练们总是喊着团队意识的口号，可一旦运动员取得成绩便把功劳揽到自己身上；孩子们很快发现真正重要的是成绩而不是互相帮助，于是很多人开始变得自私自利。

再比如父母对待吸毒上瘾的孩子，在表达关爱时，家人往往会无心地助长孩子的错误行为。他们嘴上说得很好：“这回你可真的要戒毒了。”但行为传达的却是相反的信息：“没戒掉的话，我们帮你租房子、找车，被抓住了会保释你出来。”显而易见，他们奖励的恰恰是希望改变的错误行为。

多年来，美国政府一直为国民储蓄水平过低的问题感到束手无策。他们对大洋彼岸的日本感到非常羡慕，因为这个国家的国民储蓄水平比美国人高很多倍。对此，有分析者认为问题的原因在于，日本国民具有不同的性格特征，具有更大的牺牲精神。不过，这个问题也许没有那么主观，而是在某种程度上和奖励机制有关。例如，在美国储蓄所得的利息是要被征税的，在日本很长时间之内都没有利息税。与此同时，在美国消费者债务的利息与信用卡和房屋贷款一样，都是可以减税的，但是在日本则恰恰相反。从这个角度来看，或许两国国民并没有想象中的不同，整个问题更多的是奖励机制使然。

实际上，很多组织机构开发的奖励机制往往奖励的都是错误的行为。史蒂夫·克尔博士在其文章《事与愿违》（On the Folly of Rewarding A，While Hoping for B）中首次对这个问题进行了分析。例如，美国士兵作战欲望的历史变化引起了一些老兵和学者的关注。他们发现，虽然并不普遍，但越战中美国士兵更倾向于避免冲突，甚至不惜通过杀伤军官的方式达到这种目的，这种情况在以前的战争中很少出现。和以前的士兵搜索加打击的做法相反，现在很多人都学会了搜索加逃避的策略。这种情况到底是怎样发生的呢？

首先，越战中美国大兵参战时带有复杂的个人感情，这一点和第二次世界大战时同仇敌忾的心理无法同日而语。[11]面对国内同胞日益高涨的反战呼声，很难想象他们在越南战场上怎样毫无顾虑地奋勇杀敌。但

是克尔认为，除了含糊不清的任务目标和来自国内的反战情绪，影响士兵行为的还有其他因素。

他认为奖励机制便是一种重要因素。对于第二次世界大战和越战这两代美国大兵来说，顺利回家都是令人心动的目标，可以说这是一个前提条件，因为谁也不想死在异国他乡。在第二次世界大战中要想早日回家，大兵们必须团结一致打赢战争，否则就没有回家的可能。在这种情况下，逃避作战只会阻碍目标的实现，同时给敌人更多的喘息机会。

相比之下，越战中美国士兵面对的情况就大不相同了。他们回家的前提是到过越南战场就行，而不是必须赢得战争。如果违抗命令或遇险逃避，他们几乎不会受到任何处罚。因此，只要是脑子正常的人都会躲避危险，拒绝管制，制造麻烦或是想尽办法远离战场。这就是出现差别的原因，他们的父辈在第二次世界大战中因为战功卓越得到嘉奖，但越战中的士兵却是因为安全自保得到奖励。

综上，当行为出现问题时，你应当仔细检查奖励机制。或许，你的奖励机制正是问题出现的根本原因。

像影响者一样行动

本书其中一位作者曾帮助某咨询公司调查优秀咨询顾问不断流失的原因。他到这家公司进行调查时恰逢其年度颁奖宴会当天。在宴会上公司选出了“年度勤奋奖”，颁发给当年在外出差时间最长的顾问，获奖者

可以得到一份现金大奖。

获奖者激动地走到台上，接过5万美元的现金支票，表示要用这笔钱买一辆保时捷跑车。这笔奖金很诱人，能带来巨大的行为动力，但问题是公司连续四年来都出现了获奖者领奖后不到一年便离开公司的现象。据称，他们离开公司的理由是为了更好地实现工作和生活之间的平衡。

慎重选择是否采用惩罚

有时候，你根本没办法奖励他人的积极表现，因为他们从来都不会正确做事，无法达到你的要求。更糟糕的是，他们只会做错事情，而且是经常犯错。如果针对这种情况利用外部影响力，显然只剩下惩罚对方这种选择了。既然惩罚和奖励一样都属于外部强化作用，那么它一定也能发挥类似的作用，对吧？

其实不然。惩罚完全无法保证正面强化带来的镜像效应。研究人员通过动物和人类的数百种实验表明，惩罚会降低先前强化反应的可能性，不过这种影响只是暂时的。此外，惩罚还会带来一系列令人失望的影响。当对行为表现进行奖励时，通常我们很清楚奖励会推动行为朝着期望的方向发展。但是惩罚则不同，它往往会带来令人无法预测的结果。惩罚可能让人顺从，但这只是短时间的，随后对方可能出现反弹或

是蓄意对你进行反抗。而且，受到惩罚的人基本上不会感谢你的做法，从而使你们的关系陷入紧张。

由此可见，惩罚会带来各种严重和充满危害的情绪影响，当随意惩罚他人时尤其如此。例如，马丁·塞利格曼在其作品《习得性无助》一书中提到一个实验，把狗赶到金属网格中，然后多次对网格进行随机电击，最后狗会蜷缩在一角，无论电击哪里都不敢移动位置。这个实验说明，在随机施加痛感时，受试对象会感到无助、崩溃和神经质。因此，在利用惩罚作为影响手段时，你必须小心翼翼。[12]

敲山震虎

想采用惩罚手段但又不真正实施，你可以对希望影响的对象来个“敲山震虎”。也就是说，明确警告对方继续犯错会带来哪些不利后果，但是目前并不真正实施惩罚措施。如果他们远离错误行为，我们便达到了目的，既警告了对方，又使其免于遭受惩罚。虽然这种方式有操纵他人之嫌，但是在做出仓促结论之前，我们先来看一个案例，了解一下在北卡罗来纳等州县警方是如何利用这种手段对付毒贩和其他犯罪分子的。在这个案例中，警方使用的也是威慑方式，而不是简单粗暴地把犯罪分子抓起来扔进监狱。[13]

在人们的传统印象中，警察办案的方式是针对目标区域开展严格的犯罪分子抓捕活动。这种做法很容易激起民愤，导致社区对警方的抗

议，而且治理效果也不好，没过多久犯罪活动就会死灰复燃。只要警方一转移注意力，新的犯罪分子便会出现，接管以前被打击过的地盘。

这一次，警方决定采用新的应对方式。他们让犯罪分子参加通知大会，地区检察官承诺在90分钟的会议时间之内不会拘捕这些人。警方要做的是趁这个机会利用各种影响力让犯罪分子回心转意。

例如，除了犯罪分子，警方还请来了他们的亲友以及社区的意见领袖，说服他们悔过自新从事正当职业。然后出面的是检方人员，陈述适用该犯罪行为的法律规定和可能出现的后果，简而言之，就是告诉你会判多少年刑期。完成正式程序后，接下来是已经重新做人的罪犯（通常是以前的黑帮成员和毒贩）介绍改过自新的经验。最后出面的是公共服务机构，负责向犯罪分子介绍重返社会时可做的选择，包括工作机会和技能培训等。

接下来的环节比较有意思。这种“恳谈会”之所以非常有效，一方面是因为调动了各方面的影响力改变犯罪分子，另一方面是因为向他们明确说明“有罪必判，有刑必服”的严重后果。从这个角度来说，其他手段都不如这种方式能有效地阻止犯罪分子。以前警方的做法是大力宣传监狱的恐怖，没想到给犯罪分子留下的印象是只有傻才会被抓、被判刑。现在利用新的警示手段，警方态度鲜明地让犯罪分子意识到，胆敢以身试法就一定会被起诉。

会谈完毕之后，警方会让犯罪分子来到另一个房间（此时他们已经对说教感到厌倦），观看张贴在墙上的海报。每张海报下面有一张桌子，桌子上有一个文件夹，文件夹里存放的是警方前几周搜集到的证据，包括犯罪分子从事毒品交易的视频录像。

进入房间后，警方会让每个毒贩去找自己的文件夹。在寻找过程中，他们会发现墙上的海报是一幅高分辨率照片，显示的是自己交易毒品的罪证。在旁边的文件夹里，他们看到警方已经搜集了各种用于指控自己的证据。然后，他们会被要求坐下来观看一段视频，观看过程中检方会提示：“承认自己犯罪的，请举起手。”只见他们一个一个地举起了右手。接下来，警方宣布他们已经被列入名单，被捕之后很快会受到严判。

一边是公检法义正词严的威逼，一边是亲友的晓之以理、动之以情，这种左右出击的手段很快让犯罪分子缴械投降。在北卡罗来纳州的一些社区，轻微犯罪发生率下降了35个百分点；在最早推行试点的三个社区，40个毒贩中有24人宣布弃恶从善。更重要的是，社区居民开始响应警方的做法，积极报案并与执法机构合作。

通过警告方式引发犯罪分子对错误行为的关注，而不是把人抓起来就万事大吉，这种快速有效且影响深刻的做法最终帮助很多顽固不化的罪犯改变了人生。

为了彰显活动的可靠性，警方并没有虚张声势。他们通知毒贩参加大会，对凡是没到的人马上实施抓捕并根据录像带里的证据进行起诉。同样，参加过大会但没有好好工作或再次出现犯罪行为的人也马上被警方拘捕。这些行动让人们意识到警方这次说到做到，从而大大加强了针对错误行为的威慑力。

如果一切手段都无济于事，坚决惩罚

有一点需要明确，有时候面对错误行为我们只能用惩罚手段处理，因为敲山震虎这一招对他们根本不起作用。你尝试了物质奖励，施加了群体压力，甚至恳求对方遵守规定，但还是无法克服错误行为为其带来的短期满足感。这时你就要考虑采用惩罚手段了。

俄罗斯解决油田工人生产安全问题的做法就是一个例子。[14]随着石油需求量的激增，俄罗斯开始大力提高石油产量。不幸的是，很多新员工既没有经过安全生产培训，对这个重要问题也毫不关注。经过多年的失业和经济萧条，很多刚招聘的员工都是酒徒和瘾君子。在漠视安全问题、酒精和重型设备几方面因素的影响下，这里的事故发生率高得惊人。

面对高居不下的事故率以及新员工对机器习以为常的粗暴操作（他们对公司的鼓励或威胁根本不当一回事），管理者决定严惩可能导致事故发生的各种行为。他们在通知中表示将随机检测工作中以及上下班的

员工有没有吸毒或饮酒。通过这种方式，公司很快解雇了一批违反规定的人。通过雷厉风行的惩罚以及安全培训的推广，油田的事故发生率马上出现了下降。尽管这种方式非常严厉，但和员工失去性命或肢体相比，显然不值一提。

再来看看埃塞俄比亚是怎样解决绑架新娘的可怕社会问题的。[15]在埃塞俄比亚，年轻女孩经常在上学或放学路上被绑架和强暴，然后为了保存颜面被迫嫁给对她们施暴的犯罪分子。这种可怕的行为已经存在了数十年之久，但从来没有人讨论或尝试解决这一问题。令人意外的是，这种罪行却通过广播剧最终得到了解决。内古西·特法拉博士是人口传媒中心驻埃塞俄比亚的代表，他和编剧、制片一起推出了名为《审视每日生活》的广播剧，引起了巨大的轰动。其中有一集的剧情是，备受听众喜爱的女主角乌巴勒被人绑架，但最终得到解救并嫁给了自己心爱的男人。节目播出后不久，这一讳莫如深的社会问题一下子成为公众热议的话题。有位女性听众在来信中是这样描述节目对当地社区的巨大影响的：

乌巴勒的故事向大众真实地反映了这个国家长期存在的拐卖妇女和性暴力等恶习。因为这些恶习的存在，我们甚至不敢让自己的女儿去上学。我们的大女儿就曾经被绑架，14岁就被迫结婚了。我们非常担心同样的事情会发生在二女儿身上，为此惶惶不可终日。但是，你们的节目真实地揭露了这些问题的存在，让大众广泛参与讨论，最终激起了全社

会的愤慨。人们开始强烈谴责如此毫无人性的罪行。现在形势终于出现了变化，我们社区专门制定了针对此类犯罪行为的惩罚措施。现在我们再也不用担心女儿的上学问题了，她每天都能非常安全地上学和放学。

特法拉博士表示，这一问题在埃塞俄比亚很多地方都得到了一劳永逸的解决，一方面是因为公众广泛参与讨论，另一方面是因为对错误行为进行了严厉的惩罚。现在如果有人敢袭击女性，犯罪者将会被投入大牢，而不是让受害者继续受到侮辱，成为他的妻子。

最后再来看一个企业案例。很多公司都反映员工对工作缺乏责任心，在进行调查时我们询问员工的第一个问题通常是：“公司解雇你们的原因是什么？”我们发现，这个问题的答案几乎每次都和工作表现差无关，最常见的回答是“让老板难堪”，还有人回答“让同事不爽”。换个角度来理解，只有严重冒犯行为或是办公室失言才会被炒鱿鱼。听到这种言论，我们可以肯定公司上下几乎从来不对日常违规行为进行惩罚。显然，问题的核心不是为了让员工顺服而去威胁他们，而是在于如果面对违反核心价值的行为不进行惩罚，企业维护的价值就会变成一纸空文。

与此相反，在敦促员工为行为负责时，你应当明确提出企业的价值观。例如，我们曾为佐治亚州某大型消费者产品公司提供咨询服务，这家公司准备杜绝员工的种族歧视行为。为改变当地几个世纪以来长期存在的错误行为，管理者决定从常见种族歧视行为下手，利用惩罚手段彻

底消除这种恶习。他们选择了一个简单的目标，禁止任何人在公司内部传播种族歧视笑话。

在具体行动中，管理者先表明自己的立场，明确要杜绝的行为以及准备采取的行动。任何人在公司内部讲种族歧视笑话会被马上开除，没有任何警告或宽限期。管理者说到做到，对敢于违反规定的人严惩不贷。后来他们果然发现并开除了第一个这样做的员工，从那之后公司再也没有出现过此类问题。

总结：系统动力

利用奖励或惩罚的方式影响他人的行为操作起来并不容易。如果你打算利用这些外部动力鼓励或阻止某种行为，必须注意几条原则。首先，你必须把个人动力和社会动力作为施加影响力的首要方式，让行为价值本身及其社会动力因素发挥主要的影响作用。

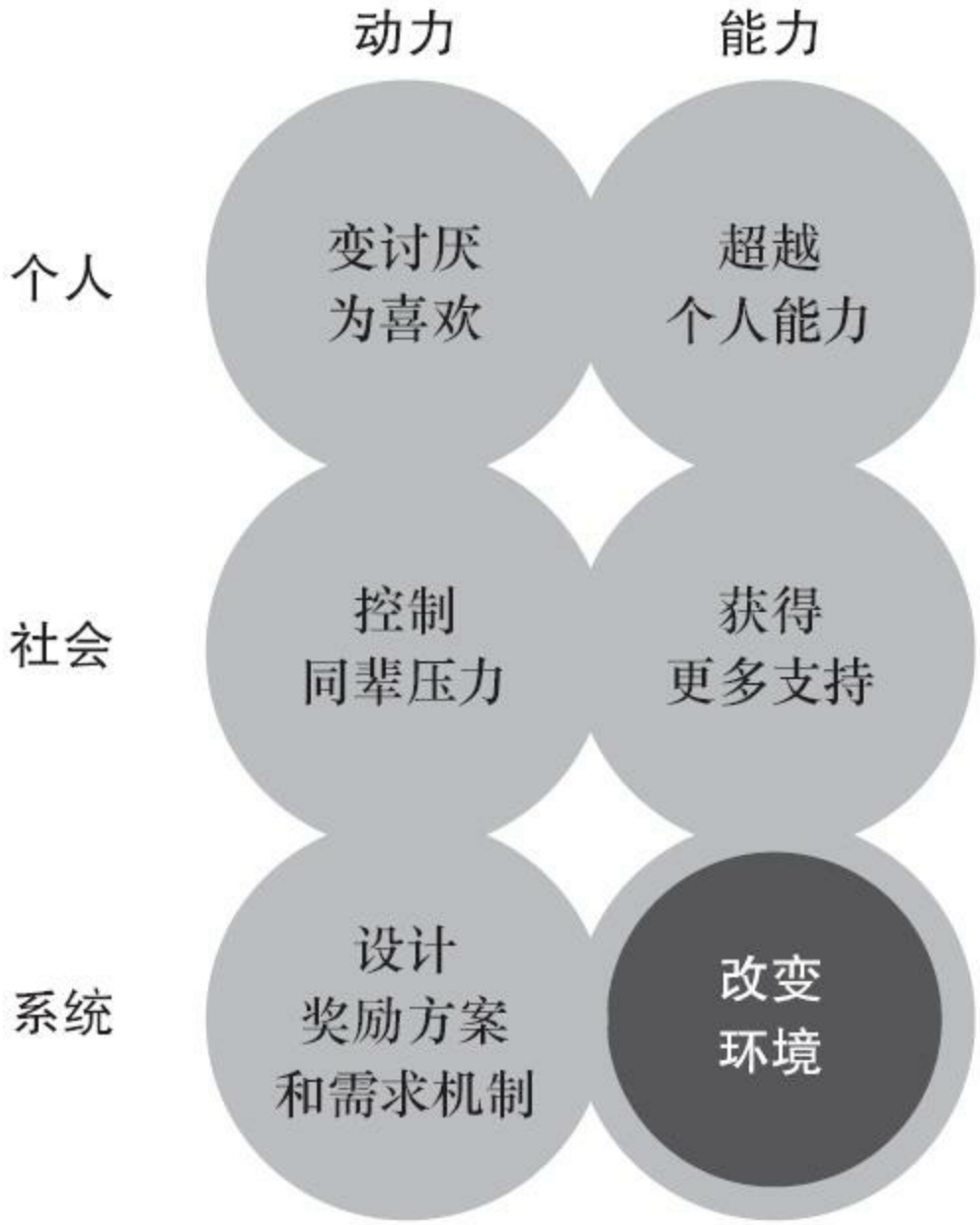
在利用物质激励手段时，你应当确保外部动力因素和关键行为紧密相连。注意奖励你希望重复出现的具体行为。选择的奖励方式可以是价值很小但充满象征意义的物品，因为在利用外部奖励推动行为改变时，少（价值低）即是多（意义大）是一条重要原则。你应当奖励的是行为而不是结果，因为结果有时会遮掩错误的行为。最后，如果不得已要采用惩罚手段，先敲山震虎，让对方明白你改正错误行为的坚定决心，然

后再实施惩罚。

第9章　环境刺激：系统能力

人是环境的产物。你应当选择最适合个人目标发展的环境，按照所处的环境分析自己的生活。你所处的环境会推动你取得成功，还是会限制你实现个人抱负？

——克莱门特·斯通



在支持关键行为方面我们已经介绍了两种影响力，通过针对性强化训练提高个人行为能力，以及通过他人帮助推动个人能力发展。关于第三种提高行为能力的影响力，我们要探究的是人力因素之外客观世界的作用，如建筑物、空间布局、声音、视野等，因为它们也是一种重要的

影响力来源。为便于说明，我们先来看一个例子，然后再介绍具体的影响力理论。这是一个非常经典的案例。

20世纪40年代末，美国餐饮协会请芝加哥大学教授威廉·福特·怀特帮助解决一个困扰其已久的问题。当时正值第二次世界大战结束，美国进入快速发展期。随着经济的繁荣，美国人开始经常下馆子吃饭。但不幸的是当时餐饮业的规模很小，一时无法满足汹涌而来的客流。[1]

随着美国大兵陆续返回家乡，这种情况变得更加棘手。在战争期间，由于劳动力缺乏，大量女性开始从事各行各业的工作，餐厅厨师便是其中之一。现在，退伍军人开始接替这一高薪职位，让原来掌勺的女性从事服务员工作，这一变化让很多人感到不满。因此，在吆喝厨房点菜时，她们总是心有怨气，而负责炒菜的老兵也毫不客气，总是对她们甩脸子。

面对客人的不断增加以及关系的日益紧张，厨师和服务员之间的争吵几乎成了每个餐厅的家常便饭。这种情况让顾客很恼火，因为他们之间的争斗结果不是上菜慢就是上错菜。对厨师来说，这种情况偶尔是一时忙乱造成的，但大多数是对服务员的故意报复。当怀特博士开始调查餐饮业状况时，这种问题正愈演愈烈，导致顾客和餐厅员工都大量流失。

怀特博士选择了一个餐厅进行观察，努力寻找冲突背后的行为方

式。他发现，服务员总是匆匆地跑到柜台，向后厨报上菜名，然后再飞快地跑回到客人身边。要是再过来的时候菜还没好，她会这样催促厨师：“死毛球，煎牛肉快点儿，你胳膊断了啊，这么慢！”厨师马上毫不客气地回敬一句。过了一会儿服务员发现菜不对，又开始和厨师打嘴仗。如此这样几次之后，厨师会故意放慢速度，报复服务员的做法。怀特甚至发现，有些厨师干脆转过身去不搭理服务员，直到把她们气哭才完事。

对于这种错误行为，很多咨询顾问可能会尝试培训人际沟通技巧，开展团队合作训练，或是建议从改变薪酬入手解决问题。但是怀特却采用了完全不同的做法。在他看来，解决问题最好的办法是改变员工的沟通方式。

他接下来提出的创意才真正叫绝。

怀特建议这些餐厅采用新的点菜方式。他设计了一个50厘米的金属圆盘，上面焊有一根垂直的细铁丝，让服务员把写好的菜单串在铁丝上。然后，厨师会根据菜单的顺序，按照最合理的方式准备菜肴（一般是先点先上的顺序）。

接下来，怀特找了一家餐厅做试点。他给厨师和服务员简单地做了10分钟的说明，然后便开始了实验。实验结果发现，餐厅的员工争吵和顾客投诉现象大大减少。厨师和服务员都很喜欢这种方式，称它有效地

解决了彼此报复的问题。

很快，美国餐饮协会开始在整个行业内推广这种新的做法。怀特的点菜架（后来很快演变成今天常见的轮式点菜架）并没有直接改变行为方式，他选择面对的不是行为规范、历史或习惯，而是消除了厨师和服务员之间的语言沟通，进而消除了随之出现的问题。这种改变马上就得到了实现，通过改变环境而不是改变人，怀特一劳永逸地解决了问题。

容易被忽略的环境

我们敢肯定，你和大多数人一样都没想到怀特的解决方案。的确，我们普通人很少把改变物质环境作为改变人类行为的一种方式。[2]我们发现别人行为不端，首先想到的是去改变人而不是他们所处的环境。由于习惯于从“人”的角度考虑问题，我们会完全忽略“物”在这个方面发挥的细微但重要的作用，如房间的大小或椅子的影响。这种影响力来源（物理空间）很少得到使用，是因为我们很少关注身边的环境。著名社会技术理论学家弗莱德·斯迪利曾说过，我们大多数人都“毫无环境感知能力”。你要是不信，可以问问今天的厨师和服务员为什么不像50多年前那样每天吵个不停，估计没有几个人知道是小小的点菜架帮助他们实现了“和平共处”。

物理空间以及其中的事物对人类行为的影响在商业世界也随处可

见，而且同样经常被人们忽略。例如，本书作者曾为某大型保险公司的总裁提供咨询服务，这家公司因为服务质量问题的损失高达数百万美元，但在公司内部，人们很少谈论这些问题。为了改变这种现象，总裁决定在公司上下培育坦诚交流的企业文化。他表示：“只有每个人都关注，质量问题才能得到解决。我们必须让所有人都敢于表达自己内心的想法。”

尽管总裁的号召很有力，演讲很感人，笔记记了一大堆，培训搞得也不错，但这些努力还是没有推动员工的坦诚交流。有一次在和人力资源经理沟通时，这位总裁抱怨道：“我想尽办法让大家开口，但结果还是不行。”于是，他请我们帮助公司设计一个方案，推动各级员工随心所欲地表达内心的想法，哪怕是和上级不同的观点。

在对这家公司进行调查时，为了和总裁会面，我们要穿过六道走廊（每一道都有一架飞机那么长，两边的墙上挂了很多价值数十万美元的艺术品），经过四个秘书站，每一个秘书站都要仔细检查、详细盘问。进入总裁办公室后，我们看到他坐在一张足有一辆车那么大的办公桌后。办公室的沙发很矮，而且非常松软，一坐下去膝盖都快顶到我们的胸口了。我们抬头向总裁看去，那情形就像小学生在仰望校长一样。

然后总裁发话了：“我总感觉这里的每个人好像都很害怕跟我讲话。”或许，他压根没意识到自己的办公室布局和希特勒的官邸不相上下（希特勒命令走廊长度要超过140多米，以向来宾展现第三帝国的权

力和威严）。[3]诚然，在这里员工无法坦诚相待的原因有很多种，但总裁办公室的物理环境设计本身就足以让人噤若寒蝉了。

过了好半天，我们当中才有人壮起胆子说：“你有没有考虑过修改一下办公室的布局？”

随后我们提出了一个综合性方案，首先改变决策层的办公环境，一改过去高不可攀、壁垒森严的感受。

社区环境中毫不起眼的东西也会带来显著的行为变化。乔治·凯林发现一个社区的物理环境会传递无声的信息，滋长某些不良行为。为此，他在纽约市开展了声势浩大的社区运动，最终推动这座城市的犯罪率成功降低了75个百分点。很少有人知道，这位影响力大师正是利用改变环境来达到这一目的的。

在乔治·凯林到来之前，纽约的地铁站一直是抢劫犯、杀人犯和毒品贩子的乐土。作为一位犯罪学家以及“破窗理论”提出者，凯林认为邋遢的环境会向人们传递强烈的反社会行为信息。[4]他说：“这就像一扇长久失修的破窗，暗示人们这里没人管、没人关心。”受到这种信息的鼓励，这里会出现更多的违法行为，包括暴力犯罪。

为缓解环境对社区造成的负面影响，凯林建议纽约运输管理局采取一项在别人看来非常可笑的措施。他对社区管理者说，必须努力从身边的小事做起，特别是那些容易滋生犯罪行为的细微环境问题。

凯林开始系统地改变无声的环境，从消灭涂鸦，打击乱丢垃圾和破坏公共设施做起。政府组织了专门的工作人员，随时把刚画上的涂鸦粉刷掉。经过一段时间之后，随着清洁工作的深入以及对不良行为的打击，他们的行动开始展现效果了。社区环境得到了改善，居民自豪感大大提高，轻微犯罪行为和暴力犯罪行为都迅速减少。通过改变细微的、无声的物理环境，凯林获得了重大回报。

这些案例说明，影响强大但经常被忽略的环境因素对于行为改变非常有利，因为它能带来希望。如果能通过消灭涂鸦，拆除墙壁，改变汇报结构，添加新设施，张贴数字或其他改变环境的方式影响人的行为，那么管理者、父母或变革促进者面对的困难就不会那么巨大了。毕竟，它们都是安安静静、不会移动的物体。要知道，环境从不抗拒改变，你在改变它们时，它们从来都会全盘接受。

我们经常忽略利用环境的影响力主要有两个原因。一是我们一直在讨论的问题，很多时候，我们往往对身边环境中的重要影响因素熟视无睹。比如，工作程序、分工布局、汇报结构等要素都能有效改变行为方式，但我们很少想到从这个角度去解决问题。距离的远近会影响行为方式，但我们经常忽略；身边的环境会影响行为方式，但我们从来都未加留意。二是即使意识到环境会对行为产生影响，我们也不清楚究竟该怎么做，因为我们的大脑中没有社会物质理论的概念。如果有人要我们了解费斯廷格、沙赫特和列文的毗邻性理论（空间对关系的影响），我们

肯定觉得是在开玩笑。毗邻性？这个词是什么意思？

这就是我们最后要介绍的影响力来源。为完善影响力策略，我们必须面对挑战，培养环境认知能力。要做到这一点，我们必须：①时常思考身边的环境。②有能力提出可以通过改变环境来改变行为的方案。只有这样，我们才能真正掌握这一重要的影响力手段。

学会关注环境

如果忽视关键的影响力是因为我们根本没想过要去关注，现在是时候做出改变了。我们越善于关注身边这些不起眼的要素，利用它们解决问题的成功率就越高。同样，我们越善于发现周遭环境对自己的影响，警惕其左右我们生活的可能性就越大。

为了更好地说明上面的观点，我们可以用个人生活中的例子来说明，比如饮食习惯。了解环境的影响力对于节食有何帮助呢？对于纠结于减肥问题的亨利来说，了解这一点能帮助他改变行为吗？

要回答这个问题，我们来看看社会科学家布莱恩·汪辛克是怎么做的。他的研究方式是通过操纵环境来观察细微的外界变化如何为人类行为带来重大改变。例如，他请一帮刚吃过饭的人看电影，进入电影院时他的助手给每个人发了大小不一的过期桶装爆米花。因为不是刚出炉的食品，这些爆米花在嘴里嚼起来嘎吱作响、难以下咽，有人形容感觉就

跟咬泡沫塑料一样。[5]

尽管难吃得要死，而且每个人刚吃完午饭，但奇怪的是电影结束收回纸桶时，汪辛克发现几乎所有人都吃掉了不少爆米花。更有意思的是，决定爆米花消耗数量的并不是这些人食欲的大小，而是纸桶的大小。拿到大桶装的人比拿到小桶装的人多吃了53%的爆米花。看来，看电影时的放松状态、纸桶的大小、周围吃东西的声音，这些都在悄无声息地影响着人们，让他们在毫无意识的状态下吃掉平时根本吃不下的东西。

汪辛克的发现对亨利很有帮助。比如，事实和我们很多人想象的并不一样，实际上我们在吃饱之后还会继续进食，一直吃到身边的事物提醒我们吃不下时为止。为证明这一点，汪辛克设计了一个“魔碗”。这个碗可以从底部加汤，表面上不会让进食者有任何察觉。使用普通的碗喝汤时，一般喝200多克我们就会感觉饱了，但使用无底碗时却能喝下400多克，甚至有人喝了一升多才觉得饱。想想看，虽然两组人都喝饱了，但实际上其中一组比另一组多喝了73%才停止。为什么会这样？原因很简单，进食者毫无意识，都是根据碗空的程度来判断自己有没有喝饱的。

汪辛克认为，人们每天会在毫无意识的情况下做出200多次进食选择。这种盲目的进食一方面会让我们摄入几百卡的热量，另一方面又不会让我们感到满足。就算他的观点有一半成立，我们也能通过改变无意

识选择的方式深刻地改变自己的饮食行为。

无论家庭、企业还是社区，这种现象其实都普遍存在。我们的行为无论好坏，在很大程度上都会受到身边各种环境悄无声息的影响，使我们的决定和行为在毫无知觉的情况下被左右。因此，要充分利用这一重大的影响力，你必须把关注点从人转移到他们所处的环境中去。你应当正视长期存在的问题，找到关键行为，然后从助长错误行为的环境中寻找细微的线索加以改变。

彰显容易忽略的细节

发现助长错误行为的环境因素之后，你接下来要做的是让每个人都意识到它们的存在，换句话说，就是彰显这些容易被人忽略的细节。你应当说明这些环境因素，提醒人们留意希望影响的正确行为。例如，汪辛克还有一个有趣的薯片实验。在实验中，他把受试者分为两组，两组都可以在休闲活动中随意享用薯片。受控组得到的是统一包装的薯片，实验组得到的薯片则略有不同，盒中每逢第十个会被改为彩色薯片，其他都是正常的颜色。实验结果表明，实验组吃掉的薯片数量比受控组少了37%。

为什么会出现这样的结果？秘密就在这第十个薯片上。通过提供彩色薯片标记数量，汪辛克成功做到了彰显细节。在这个实验中，没人提

过薯片的包装或颜色不同，没人说过要控制食量，但仅凭一个视觉线索，进食者突然就会意识到自己吃了多少薯片。这种意识足以帮助他们做出停止进食的决定，而不是继续跟着感觉走。

企业管理者早就意识到了这种做法的重要性。例如，20世纪60年代艾玛利空运公司成了集装箱运输的先锋。这家公司提出使用结实耐用且尺寸相同的集装箱运输货物，这种做法很快为世界经济带来了重大改变。集装箱运输比以前的运输方式效率高得多，直接导致国际货运价格大幅下滑。随着价格的下跌，以前由于高涨的运输成本而在国际竞争中受到保护的行业（如钢铁和汽车）彻底失去优势，开始面对来自世界各地的挑战。

尽管公司取得了很大的优势，但当时担任系统执行部副总的爱德华·芬尼却很烦恼，因为员工总是无法把新式集装箱装满。内部审计结果表明，这种集装箱只有45%的机会满装运输。虽然对工人们进行过多次培训，而且在操作中不断提醒满装的重要性，但他们还是经常忘记这样做。尝试各种方式均告失败之后，芬尼突然想到了一个形象直观的好办法。他在每个集装箱内壁粉刷了一条显眼的“满装线”，为工人的操作提供有效的参照物。[6]很快，集装箱的满装率从45%迅速提高到了95%。通过彰显容易忽略的环境细节，芬尼毫不费力地解决了这个令人头痛的问题。

通过改变环境影响行为的方式在医院也取得了成功。[7]聪明的管理

者知道如何彰显容易令人忽略的成本信息，从而帮助人们意识到无意识选择带来的巨大经济影响。医院管理者一向鼓励医生注意小件物品的使用，它们虽然成本不高但用量非常大，因此会造成巨大的费用。例如，一副无粉乳胶手套的成本要比普通的舒适感稍差的一次性手套高十几倍，无论管理层怎样再三强调降低成本，每个医生还是继续使用较贵的产品，哪怕只是进行时间很短的检查操作。[8]毕竟，无粉乳胶手套戴起来更舒服，再说谁会在乎多出来的一点钱呢？

可是有一天，医生们发现情况有些不同了，有人在较为便宜的手套包装盒上写了大大的“25美分”字样，在较贵的手套包装盒上写了醒目的“3美元”字样，这个问题立即得到了解决。现在医生们再做选择时马上会意识到价格不同这一重要信息，使用昂贵手套屡禁不止的现象得到了很好的控制。

再来看医院里工作人员的洗手问题。我们在前面提到过，在美国医疗机构中工作人员不经常洗手是个非常普遍的现象。在第8章，我们提过本德医生如何利用星巴克咖啡券作为奖励方式鼓励医生们使用清洁剂。单靠这一影响力手段，医院里遵守卫生规定的行为比例就从65%提升到了80%。但是这对本德医生来说还不够，他期望实现的比例更高。但究竟该怎么做呢？他尝试了几种不同的方法鼓励医生勤洗手，但结果都不理想。直到有一天本德意识到应当彰显细节时，这个问题才找到了新的突破口。

想想看，还有什么细节会比致病的细菌微生物更容易让人忽略呢？

利用这种方式呼吁大家重视卫生行为需要一些夸张手段。在一次高级医生例会上，医院的流行病学家瑞卡·墨菲给每人发了一片皮氏培养皿，上面覆有一层琼脂培养基。他让每个医生在上面按下自己的手掌印，然后拿到实验室进行细菌培养和拍照。[9]

照片洗出来后，上面的图像让每个人都大吃一惊。这些医生在按手印时全都坚信自己的手非常干净，但照片上密密麻麻的黑点证明他们其实每天都在向患者传播病菌。现在，医院甚至把一些菌群放大成彩照用作医生的屏保图片，以此方式警示他们注意医疗卫生。

在改变医生的洗手行为问题上，这些照片建立了强烈的间接体验和视觉线索，能有效提醒医生坚持正确洗手。虽然他们看不到微小的致病细菌，但这种方式可以让他们看到隐藏在指纹中的可怕菌群。通过这种方式，医院让一些医生中的意见领袖也意识到自己在医疗卫生方面的不足，从而把正确行为的采用率成功提高到近100%，并得到了长期稳定的坚持。

像影响者一样行动

20世纪90年代，哥伦比亚首都圣菲波哥大曾遭遇严重的水荒。当时的市长安塔纳斯·莫库斯是一位出色的影响者，在短短几个月的时间内通过各种方式把用水量减少了40%。莫库斯先是通过广播节目指导公众

掌握节水的关键行为，然后利用市内无处不在的电话系统帮助人们操练这些行为。每次用户拨打电话遇到忙音时，他们听到的不再是哔哔的蜂鸣声，而是莫库斯和蔼的建议：“很抱歉线路正忙，请注意节约用水！”

留意周围的信息

前面提到的影响者有一个共同之处，他们都善于把隐藏在黑暗未知角落里的细节展现在人们面前。通过彰显这些环境中的细微线索，他们可以吸引人们对重要信息的关注，最终改变人们的想法和行为。在这些案例中，人们并不抵制认真洗手，戴便宜手套或是把集装箱装满等想法，他们只是在当时没有意识到这些正确行为。因此，只要把隐藏的信息显露在他们面前，就足以改变他们的行为。

这一观点和班杜拉在前面对我们的提示完全一致，他认为信息可以影响行为。人是根据认知地图做出选择的，认知地图可以解释哪种行为会带来什么后果。我们现在研究的问题涉及两个方面：一是人们不知道从哪里获取信息，二是这些信息会怎样影响我们的行为。实际上，我们经常面对的是不完整或不准确的信息。当持续不断地向我们灌输这种信息时，我们会错误地认为它们是真实的，并在此基础上选择相应的行为方式。

我们可以用一个小实验对此进行说明。不要细想，马上说出世界上

有哪些正在发生武装冲突的地区。大多数人会说出2～4个地区。想想看，你为什么会说出这几个地方而不是其他地方呢？是因为只有这几个地方在打仗吗？还是因为这几个地方战事最惨烈？抑或是因为这几个地方的政治意义最为重大？

不，都不是。这是因为它们是媒体持续进行报道的地方。当今世界每时每刻都有20多个地方发生武装冲突，但人们很少听说其中的大部分战事，这在国际上非常普遍。这种情况之所以令人震惊，不是因为我们的思维深受个别新闻制片人的影响，而是因为我们通常毫不关注此类事件。

我们经常犯这种错误，是因为我们的大脑非常善于进行启发式思维，这种现象被认知心理学家称为“直觉推理”。[10]我们可以通过一个小测验说明它是怎样发挥作用的：全世界每年造成死亡人数最多的是自杀还是他杀，是火灾还是溺水？大多数人会选择他杀和火灾，因为这样的新闻几乎每天都会看到。

实际上，因为要保护隐私，有关自杀行为的报道很少，所以我们并不经常听说。火灾一向是现场报道的重要话题，新闻记者总是第一时间站在烈焰和浓烟前介绍现场情况。由于我们经常在新闻中看到有关谋杀或火灾的报道，很少看到有关自杀和溺水的消息，便会想当然地认为这就是事实，丝毫不知它们是被扭曲的。实际上，溺水和自杀死亡的情况更多，我们只是在直觉推理过程中成了错误信息的受害者，更要命的是

我们对此一无所知。

影响者非常清楚正确信息的重要性，他们会提供可支持行动目标的、及时的、清晰可辨的和准确的信息，努力确保影响力策略对关键行为的关注。他们从不轻易接受信息，而是认真地管理、鉴别信息。例如，霍普金斯医生在全球推广消灭麦地那龙线虫病运动时会怎么做？为启动项目，他要面对的最大挑战是提升发展中国家领导人对寄生虫病的关注级别，把它放在第一位，而不是把精力放在流血政变、经济萧条、官员腐败等次要问题上。

如果不这样做，你就无法让他们意识到这个问题的严重性。因为国家领导人大都是在城市中长大的，他们对农村地区麦地那龙线虫病的肆虐毫不知情。例如，美国前总统、卡特中心创始人吉米·卡特告诉我们，在巴基斯坦开展消灭麦地那龙线虫病工作时他们遇到的第一个问题是，这个国家的总统竟然从未听说过这种寄生虫。[11]与此同时，即使那些知道病情广泛存在的领导人也很少关注染病的村民，因为他们的政治基础主要是城市而不是农村地区。

因此，霍普金斯医生的当务之急，是通过改变信息的方式提升这些国家的领导人对病情的关注。出于这个原因，在这场根除麦地那龙线虫病的运动中，各国团队一直都在认真搜集整理各种相关的数据和信息。

霍普金斯告诉我们：“在这场消灭虫害的战争中信息具有至关重要

的意义，我们首先要了解的是每个国家有关发病情况的基本信息。”实际上，他们要寻找的是那些违反直觉和令人震惊的统计数据，希望以此唤醒人们对这一问题的关注。例如在尼日利亚，政府领导以为这种病情在全国范围内只有几千例。1989年通过农村调查队从全国各地汇总的感染病例，领导者吃惊地发现其总数竟然超过65万，是原来预计病例的3000多倍！尼日利亚一度成为全世界麦地那龙线虫病疫情最为严重的国家，通过了解和掌握正确信息，政府大大加强了消灭疫情的力度。

管理信息需要具备可以改变人们认知地图（不是个人经验数据）的真实数据，因此你的数据必须及时、一致且具有相关性，这样才能发挥重要影响。霍普金斯向卡特中心的工作人员指出，只有向各国政府提供强有力的数据信息，才能推动影响力的实现。厄尼斯托医生是霍普金斯的助手、麦地那龙线虫消除活动的技术主任，负责管理卡特中心的相关工作以及全球活动的跟踪和交流。此外，他还负责在《麦地那龙线虫病情通告》中定期更新数据。该通告每月通过卡特中心和疾控中心印刷出版，总结各国在消除疫情方面的进展和遇到的挫折。

霍普金斯笑着说：“我们绘制了很多图表，但最有影响力的还是消灭麦地那龙线虫竞赛表。我们利用人们喜欢争强好胜的心理设计了一个表格，每个国家（或者用该国活动管理者的头像）代表一个选手放在一起进行比较。这种方式直接有效，人们不仅能一眼看到本国的病例数，而且马上知道和别的国家相比是多还是少。”

可是，这种展示信息的方式能影响人们的行为吗？

霍普金斯是这样回答的：“在和布基纳法索总统进行讨论时，我向他介绍了疫情信息。我手上有各种数据和图表，但他最想看的是竞赛表。原因很简单，谁都不想在比赛中垫底，所以这张表最引人关注。”

在企业中，利用信息影响行为方式的情况也很常见。不同圈子的员工经常接触不同的信息，从而决定了他们会有不同的行为和爱好。不同的圈子、部门和员工级别在公司中关注的问题有很大的差异，这并不是因为他们的价值观不同，而是因为他们接触的信息不同。例如，一线员工每天要接触前来投诉的顾客，因此更多关注的是客服问题；公司管理层每天要研究财务报表，因此更多关注的是股东利益。同样，每天负责检测产品质量的员工，会对质量问题更为关注。存在这种差别一点都不稀奇。

对于特定利益群体而言，存在不同的兴趣目标并不是因为员工更为关注某人或某个方面，而是因为在接触信息单一的情况下很难期望他人在行为方式上做出均衡的选择。例如，我们曾为很多公司高管提供咨询服务，对他们来说，最影响其行为方式的是每周都要关注的生产数据。当公司出现士气低落等问题时（通常因为员工感到委屈），他们会视为“人的问题”而缺少关注，因此等去解决问题时才发现为时已晚。客服情况也存在同样的问题，虽然客户第一的口号喊得很响，但很少有人真正去关注或改善客户关系，每次都是等重要客户被竞争对手挖走之后才

意识到其重要性。

为了改变这种关注点狭隘的情况，我们调整了这些管理者接受的信息范围。现在，除了每周的生产数据，他们还要详细了解关于客户和员工的数据。通过观察其行为方式，我们发现他们扩展了目标，开始更多关注利益相关方，这是以前从来没有出现过的新变化。与此同时，对于那些长期关注客户满意度的员工，我们为其提供了每周生产成本和利润方面的数据，他们也同样扩展了关注目标。例如，在面对前来投诉的顾客时，员工不再简单地让公司掏钱埋单（这是最简单的解决方式），而是开始寻找其他成本更有效的方式解决问题。在接受我们的调整之前，企业管理者和员工都表示关注其他利益群体的重要性，但他们的行为实际上还是各顾各的。直到改变了他们接受的信息范围，这种情况才出现变化。

关于信息还有一点需要注意，人们在这个问题上经常出现“关注过头”的情况。例如，企业管理者往往会因为过于关注信息的搜集整理，反而忽略了信息本身的重要性。他们的案头总是摆满各种需要处理的报告、资料和邮件，使大量信息变成令人麻木、毫无条理的垃圾。影响者不会犯这种错误，他们只关注和思考需要分享的信息。他们很清楚，搜集整理信息的唯一目的是强化关键行为。

像影响者一样行动

某住宅区管理方遇到一个棘手的问题，他们每年都要在维护绿化方面浪费很多钱。在这个小区，每年都有50棵树木死掉，更换每棵树需要花费500美元。对于物业公司来说，这样做毫无意义，死了栽，栽了死，反反复复地浪费钱。后来，有位业主决定为每一棵树编号登记，做成数据库加以维护。他一共做了400多棵树的标签，在上面写明树种以及会遇到哪些问题。

管理方很快发现，原来树和树也不一样，并不是所有的树都适合在这里种植。这个小区有一片湿地，这里种什么树都无法存活，可他们还是年复一年地花钱蛮干。显然，建立这个数据库有效地影响了人们的行为方式，不仅节约了树种和资金，而且省去了不少人力。

空间因素

信息对人类行为的影响固然难以觉察，但可以说空间的影响力更加容易令人忽略。建筑师设计出不同的空间，我们经年累月地生活在它们的影响之下却浑然没有意识。当社会心理学家里昂·费斯廷格等人开始研究空间（及其二维体现、距离）对人际关系的影响时，他们恐怕也未曾想到即将揭开的是一个社会心理学历史上最为重要的现象——毗邻性。简而言之，毗邻性指的是物理空间上的接近，费斯廷格等人曾花费大量时间研究它对人类行为和人际关系的影响方式。[12]

例如，想想你身边的人哪些人成了夫妻？他们是怎样相识的？在工作中谁和谁会成为合作伙伴？在一栋楼里哪个人朋友、熟人最多？公司里哪个员工和上司的关系最好？也许你会说，这些复杂的人际关系大多取决于个人兴趣和人际交往。可是，你确定吗？

实际情况不一定是这样。费斯廷格发现，人际互动的频率和质量在很大程度上是由物理上的距离决定的。例如，住在公寓楼楼梯口的人认识的人最多，因为住在其他位置的人门口不会每天有人走来走去。住在邮箱对面的人认识的邻居最多，因为楼内其他人没有机会每天跟取信的人打交道。在公司里，和下属经常沟通的上司人际关系最好。那么在他们当中和员工沟通的频率最高的是谁呢？答案很简单，工位离下属最近的那一位。

但反过来说情况就不一定了，距离太远会造成沟通的不便和关系的疏远。对企业而言，员工无法面对面沟通（以便互相认识和一起解决问题）甚至会带来更糟糕的结果，使各部门相互攻击、各自为政。员工们开始互相起外号，动不动就说“他们”如何如何，把其他部门的人都视为坏蛋，把所有的过错都归咎到别人头上。想要知道一个公司里部门和部门之间的互相猜忌和彼此憎恶有多严重，拿把尺子去量一下就知道了。

不过并不是每个人都会受到空间和距离的负面影响，有些人善于利用它作为一种正面影响力。说到如何利用空间作为培育关键行为的手段，我们不得不谈迪兰西公司的成功做法。在这里，西尔伯特的目标是

培育两种关键行为：一是员工要互相负责而不是只对自己负责，二是保证每个人都能公开指出他人的错误。怎样才能做到这两点呢？要知道这帮人从来都不会沟通，一言不合就开始拳脚相向。

西尔伯特的第一招是教大家怎样和平共处。她找了三个员工，一个是刚来的，以前是墨西哥黑手党成员，另一个半年前是美国非洲裔社团分子，还有一个一年前是雅利安兄弟会头目，并把他们安排到同一间宿舍。在九人间的宿舍中，其他六人也分别来自不同的社会背景。在迪兰西公司，负责员工领班工作的是来自某个帮派的成员，管理学习班的往往是来自另一个帮派的成员。这里就像一盘大杂烩，大家来自各种不同的犯罪组织，现在必须学会如何以正确的方式互相帮助和指出他人的问题。

我们在迪兰西餐厅吃饭时，曾亲眼看到这种“亲密组合”方式为员工行为带来的影响。那天在餐厅服务的是一个名叫科特，满身都是文身的白人员工。科特不小心打碎了一个盘子，他刚来公司几个月，负责从餐桌上收盘子，显然他还没有熟练掌握这份工作。

这也不能怪他。科特来自加利福尼亚州里士满一个犯罪率高发的黑人社区，从六岁上学起就不断接受充满仇恨的白人至上主义宣传，哪里知道该怎么端盘子，收拾桌子。进入迪兰西公司之前他在大街上流浪了五年，在随后开始的告别毒品的60多天里他仿佛一具行尸走肉，更别提该怎样取悦顾客了。

望着打碎的盘子，科特羞愧地低下了头。餐厅里不少顾客都听到了声音，转头向他看去，这让科特更加无地自容。科特心里一阵烦躁，不知该破口大骂，还是找个地缝钻进去。就在这时，我们领略到了西尔伯特“空间改造法”带来的魔力：餐厅的黑人领班（他是科特的室友，来自里士满和白人至上群体对立的帮派）连忙走过去，朝跪在地上整理碎片的科特背上拍了两下以示安慰。然后，这位领班也跪下身来帮助科特收拾残局。只见他对科特笑了笑，耸耸肩做出一副“没啥大不了”的表情。这一举动让科特如释重负，彻底为他解了围。

尽管迪兰西公司影响改变行为的方式有很多，但利用这种方式促进人际关系的做法还是让我们感到很特别。通过为员工分配不同的任务，然后让他们在工作中彼此守望，你可以更有效地把原来互相厌恶的关系转变成互相支持的力量。

利用空间变化影响行为方式在家庭中也能得到很好的应用。例如，最近一项研究表明传统的餐桌正在快速从我们的家庭生活中消失。与此同时，家庭功能障碍和家庭成员不满的出现表明，家庭团聚现象正在以同样的速度减少。这两者之间是否存在必然联系？我们想说明的不是家具销售量的下滑会破坏家庭团结，而是餐桌是推动家庭团结的重要载体。换言之，没有了餐桌，家庭成员就失去很多一起团聚的机会。

你可能会问，人们为什么不愿购买和使用餐桌了呢？答案是微波炉的出现。[13]曾几何时，准备晚餐是一家人都要参与的家庭大事，每个人

都要在相同的时间和地点一起进餐。现在，微波炉改变了这一切。无论什么时间，谁都能用它快速加热自己的那份饭，谁还会花时间烹饪让家人一起享用的大餐呢？

在餐桌消失之后，随之而来的是晚餐沟通的消失。和以前一家人一起吃饭不同，现在的孩子更愿意一个人吃饭或是和小伙伴一起吃饭。这种现象的出现以及多卧室房屋和独立电视的普及，充分说明了空间上的变化对父母影响力下降发挥的作用。[14]

在企业中，员工之间更强调分工合作而不是亲密友情，空间上的临近也会对他们的日常行为产生重要影响。距离会减少员工之间沟通的机会，而且如前所述，会导致部门之间的互相敌视和影响力的丧失，同时也会造成非正式交流机会的减少。

许多人并不觉得这是一种损失，这种想法大错特错。员工在工作中有机会经常碰头，可以更好地互相提问和分享看法，很多时候解决问题的妙计都是在这种情况下产生的。著名社会科学家比尔·乌奇发现惠普公司有一种做法可以极大地提高员工之间的非正式交流和合作。惠普公司规定员工不得整理桌面，这样做当然不是为了吸引蟑螂，而是要吸引别人的目光。把未做完的工作丢在案头，这样可以有效吸引路过的员工驻足。他们会查看你的任务，寻找兴趣点，然后一起参与你的工作。

通过每天碰头，分享未完成的工作，交流看法，员工很有可能会在

正式项目中也一起合作。因此，看似微不足道的每日闲聊最终会促成齐心协力的合作。在解决需要多个部门参与的复杂问题时，这种处理方式会带来很大的好处。由此可见，距离会抹杀员工彼此交流的机会，进而抹杀他们共同参与项目的机会。贝尔实验室曾做过一项调查，研究决定两位科学家能否合作的因素到底是什么。你猜得没错，答案正是他们的办公室之间的距离远近。和办公室相距10米的科学家相比，办公室紧挨着的科学家一起讨论技术问题和合作的概率要高出三倍。如果两人的办公室相距30米远，他们几乎老死不相往来。事实证明，距离的增加会导致合作的可能性迅速下降。[15]

面对空间距离对非正式交流和正式合作的重要影响，聪明的管理者会利用这种手段推动人际互动。他们并不说服大家合作，而是让他们比邻而坐，或是为他们提供共享空间或开放式餐饮区。惠普公司甚至更进一步，管理层规定每天工间休息时员工必须离开工位到公共区，喝点果汁，和同事聊聊手上的工作。

几年下来，这种强迫式碰头会让惠普在零食饮料上花费数万美元，但很多人认为这种非正式聊天和合作以及由此形成的协同效应，带来的价值远远超过这笔投资。显然，空间距离是把双刃剑，处理得不好它会伤害企业的内部沟通，处理得当你就会像惠普那样从中得到收益。

空间管理在社区生活中也能得到应用。例如，尤努斯博士发现，在帮助孟加拉农村的贫困妇女时，空间作用也会发挥重要的影响力。在她

们之前的世世代代，农村妇女只能在家的附近活动。在决定为她们提供小额贷款时，尤努斯很快意识到必须把这些妇女汇集到一起，让她们经常碰头，否则他的方案就无法取得成功。实际上，尤努斯开展银行业务改变的不只是顾客的经济状况，他还改变了农村社区的组织形式，让妇女们以小型团队的方式集思广益、安全运作。否则，如果让她们单打独斗，那么只会以失败告终。

我们曾访问过孟加拉一个名叫加吉坡的村子，在这里了解到尤努斯是如何利用空间的影响建立新的社会秩序的。除了帮助改善村民的经济福利，格莱珉银行还要求每个借贷者遵守“16条公约”。我们站在村头小屋后面，看着里面30多位妇女专注地齐声背诵公约，其中有一条是“我保证不送嫁妆，也不收嫁妆”。

不要小看这一条，因为它会对这个小群体的经济条件产生重要影响。根据当地的习俗，女儿出嫁必须向男方陪送嫁妆，很多家庭往往因为嫁妆陷入困境或是由此造成严重的社会问题。为了嫁女儿，农村家庭不得不四处拼凑嫁妆，最后落得家徒四壁、无以为生。生了女儿的家庭，父亲总是长吁短叹，为以后筹措嫁妆的问题发愁。现在，这30位新女性站在一起，大声宣布抵制收送嫁妆的陋习。

后来在和她们聊天时，我们问道：“你们当中有多少人去年儿子结婚或女儿出嫁？”五个妇女举起了手。我们又问：“有几位收取或陪送了嫁妆？”只见有三只手不好意思地举了起来，但另外两人——迪帕丽和

施瑞纳并没有举手。这表明，在孟加拉延续上千年的陋习现在终于开始发生变化了。我们又问这两人究竟是怎样抵制传统的。她们笑了笑，相互看了一眼，然后迪帕丽说：“我儿子娶了她们家姑娘。”话音一落，大家马上为她们送上了热烈支持的掌声。

如今，这些女性再也不用躲在自家门后暗自承受命运带来的苦难了。她们每周都要来这里聚会，互相聊天，合伙经营，彼此支持，联名承诺偿还贷款，成了亲密无间的一家人。

在这些勇敢的女性创业者每次相聚和共同摆脱贫困的过程中，影响其行为的因素有很多。她们为彼此提供的社会支持，是帮助对方一次次渡过难关的重要力量。联名承诺偿还贷款是一项非常关键的举措，它能确保每个创业方案都是经过深思熟虑的。通过成立30人的互助组织，她们可以形成具有足够盈利能力，可以吸引银行关注的团体。显然，这样要比单打独斗的成功率高得多。

除此之外，还有一个成功要素。尤努斯及其团队敏锐地意识到，为这些妇女设计一个聚会场所是保证一切取得成功的前提。要做到这一点并不容易，设计一个可以让她们承担得起的聚会场所需要付出很多努力。但是他们做到了，而且这款设计荣获了多项国际大奖。

这就是建筑师利用空间创造的成就，希望我们每个人都更具洞察力并理解它对推动项目成功的价值。

像影响者一样行动

某医院领导对著名设计师设计建造的门诊楼赞不绝口。但是，门诊主任表示楼内洗手台数量太少。有一个解决办法是，在楼内每个门的内外墙壁上安装清洁剂。这个办法是不错，但设计师说会“影响走廊的整体视觉效果”。

经过讨论，管理层认为病菌传播问题要比视觉效果重要得多。显然，他们的决定是正确的。通过改变楼内的物理空间环境，医务人员遵守卫生行为规定的比例达到90%。

简化行为难度

多年来科学界一直存在一个争论，到底人类是不是唯一会使用工具的动物。后来，科学家发现大猩猩会坐在蚁穴旁，拿一根小树枝伸进洞里吸引蚂蚁做食物。据此，他们认为这种和人类具有95%相同DNA的生物也会使用工具。现在我们知道，聪明的动物，包括历史上的智人在内，都会使用工具。原因何在？因为聪明的动物会想办法简化问题。

大约100年前，科学管理之父弗雷德里克·泰勒认为，作为工具使用者的人类应当更明智地使用工具。[16]在伯利恒钢铁厂进行观察时，他发现员工做任何工作都用同样大小的铁锹。通过测算他发现每一铲的最佳负载量是21.5磅，然后据此设计采购了不同尺寸的铁锹，以保证无论铲

任何材料，每一铲都能达到标准负载量。经过改进之后，员工铲矿渣和铲雪再也不用用同一把铁锹了。

如今，从事工作效率研究的人越来越多。他们不仅研究最佳实践方案，还研究常见的做法，然后通过认真分析对其进行改善。但不幸的是，这种研究方式在复杂的人类问题中应用的并不多，如安全、生产率、产品上市时间、犯罪率等问题。怀特博士（设计餐厅点菜架的创新者）利用工业设计解决了社会问题，但大多数人都不会想到利用工业设计作为解决人类问题的手段。

影响者则完全不同，他们善于最大限度地利用效率原则。他们不会绞尽脑汁地激励人们不断从事单调乏味、痛苦危险或令人憎恶的活动，而是反其道而行之，想办法改变环境。就像大猩猩会利用树枝满足自己的需求一样，影响者也会通过改变环境让正确行为更容易实施。同时，他们也会利用环境让错误行为更难以生存。

例如，麦地那龙线虫病在印度之所以能够有效得到根除，其中一个主要原因是影响者通过努力，逐步让老百姓摆脱饮用污水的习惯，让饮用清洁水源变得更容易。这就是他们实施的策略。

在印度农村地区，妇女每天要花费几个小时的时间去打水。她们必须拖着沉重的水罐每天在池塘和家中往返，这些时间本可以节省下来做其他工作或是消遣娱乐。这还不算糟糕，更要命的是在她们取水的池塘

里有大量水蚤，它们体内充满了麦地那龙线虫的虫卵。

卡特中心的工作人员了解到，当地村民用裙子过滤水源可以减少麦地那龙线虫病的疫情。这里有必要介绍一下此病的控制方法。为了帮助村民更好地过滤水源（很多裙子的布料无法有效过滤水源），卡特中心决定开发一种价格低廉且持久耐用的布料。工作人员意识到，只要能为每个村民提供这种能有效过滤水源的布料，寄生虫的疫情就能被彻底消灭。

美国前总统吉米·卡特是这样描述这种滤布的开发过程的：

我去找埃德加·布朗夫曼，他的家族拥有杜邦公司20%的股份。我问他能否在五年内捐资25万美元，当时这可是一大笔钱。他问我这笔钱做什么用，我说消除麦地那龙线虫病最好的办法是用高密度滤布过滤水源。他问我是不是像餐巾那样的布料，我说是。他又问：“那么为什么不直接用餐巾？”我回答道：“用餐巾的话，每天经过8～10次的加湿和拧干，其在热带地区用不了几周就会烂掉。”他想了想说：“这个我们倒是可以帮忙。”

布朗夫曼向杜邦公司董事会进行了通报。他们认识一家瑞士的公司可以生产一种尼龙纤维，这种纤维能保证布料不会在热带地区腐烂。他们带着这种纤维找到一家精纺公司，生产出了所需的布料。然后，杜邦向卡特中心捐赠了200万平方码[1]滤布。

卡特告诉我们：“这就是我们消除麦地那龙线虫病的主要手段。”

专用滤布发给村民之后，过滤水源的工作就变得轻松多了。凭借这一简单的工具，麦地那龙线虫病很快在数百个印度村庄失去了踪影。

在印度，还有一种更好的方法比过滤水源更有效。和干旱的非洲大陆不同，这里的浅层地表含有丰富的洁净地下水。工程师在成百上千的村庄开凿了大量水井。这种方式不但为村民提供了安全的水源，而且避免了人们接触带虫卵污水的可能性。通过这些努力，麦地那龙线虫在印度大陆失去了赖以存活的宿主，很快便开始销声匿迹。

迪兰西公司的不少做法之所以成功，也是因为善于简化正确行为的难度，提高错误行为的难度，特别是在滥用毒品的问题上。你可以想象一下让刚进来的员工度过头几周远离毒品的日子有多难，拒吸海洛因会给人的身心造成极大的痛苦，令人简直生不如死。很多已经开始厌恶毒品以及备受毒品摧残的戒毒者，往往会因为无法忍受这种痛苦而再次吸毒。

但是在迪兰西公司，几乎每一个瘾君子都能撑过这段痛苦难熬的日子。为什么会这样？其中部分原因在于环境的改变。在跨入公司大门之前，他们的生活中到处可见吸毒者和买卖毒品的人。现在却完全不同了，宿舍里其他八个人都在戒毒，每层楼50多个员工谁也没有毒品，整栋楼200多个人全都反对吸毒。要想弄到毒品，你要比以前费上几倍的

功夫。之所以能营造出这样的环境，是因为西尔伯特深知简化正确行为的重要意义。

如果你既不是瘾君子，又不用面对寄生虫病，这一简单的原则是否同样适用呢？比如我们的朋友亨利。答案是肯定的，简化正确行为同样可以帮助人们减肥。汪辛克的实验表明，只要让正确饮食选择变得更加容易，错误饮食选择变得更加困难，人人都可以有效控制体重。

例如，汪辛克发现盘子的大小可以影响人们的进食量，较小的盘子让人感觉少吃一点就会饱。要想降低摄入的热量，改变盘子的大小是个不错的办法。他还发现，零食的摆放位置以及包装是否透明会对人们的食用量产生50%以上的影响。糖果摆放在案头而不是远处的书架上，会导致食用量增加一倍。显然，这都是环境上的毗邻性在发挥作用。此外，冰柜里带有透明封盖的冰激凌，要比纸盒装的产品更容易刺激人的食欲。

像影响者一样行动

某城市消除涂鸦行动义工小组发现了一个关键行为：所有涂鸦必须在24小时之内粉刷掉。这样做会有效打击涂鸦者的行为动力，让他们不愿再乱写乱画。但是，如何说服商店老板和居民做到这一点是个很棘手的问题。

后来他们想到了一个好办法，为这些店主和居民免费发放和他们的

外墙颜色吻合的涂料。这样一来，他们就有动力随时消除外墙上的涂鸦了。这种方法非常有效，整个城市的涂鸦现象迅速得到了控制。

健身设备的摆放也大有讲究，毫无疑问，环境因素也会在这个方面发挥作用。把你的健身自行车从电视房搬到地下室，估计以后就想不起来用了。去健身房而不是在自己家里做心血管保健练习，有效锻炼的机会肯定会大打折扣。

因此，要想维持健康的生活方式，你必须关注那些会影响个人行为的环境因素。看看一天中每个小时你要做多少次错误的和正确的饮食选择，想想它们会带来怎样不同的结果。[17]健身时你要跑到地下室拿设备吗？每次是否都要拆装半天才能开始呢？

你应当关注房间里的环境，看看移动哪些东西可以帮助你推动正确行为并抑制错误行为。你当然可以墨守成规，死守着原来的方式不变，每天靠减肥录像带鼓励自己的信心，或者想办法让正确行为变得更加容易，让错误行为变得更难。一句话，最终还是靠你自己做出决定。

让正确行为变得更简单，这种做法在医疗机构也很常见，如医院在减少药物管理问题上所做的努力。过去医院的药瓶都是棕红色的，外面从来不注明药品名称和说明，和其他同样颜色的药瓶混在一起。更糟糕的是，负责执行医嘱的护士都是两班倒，每天要费上半天功夫琢磨医生在处方上龙飞凤舞的字体。这些情况综合在一起，每年药物问题都会造

成数万人死亡。[18]

现在，很多药品公司和医院开始积极采用正确行为了。通过设计不同颜色的药品和粘贴带有明确说明的标签，不少医院显著地减少了药物管理失误问题，有效地避免了因此导致的患者死亡。在这个案例中，简化正确行为的实施难度竟然能如此有效地保证患者的生命，看起来似乎有些不可思议。其实这不难理解，因为在改变人类行为方面大多数人的做法都是本末倒置的。比如，他们控告为患者拿错药的人，而不是帮助后者改变行为。再比如，为了推动他人从事某种行为，我们通常会想到组织培训，但很少逆向思维，想办法让目标任务变得更加轻松简单。

企业也是一样，如今很多公司开始关注怎样让产品采购等正确行为变得更加简单。例如，消费者专家帕可·安德希尔建议把狗饼干从超市货架上方移到低一些的货架上，此举有效地增加了该产品的销售量。安德希尔发现，中青年人要比老年人和孩子更经常购买狗饼干，这个现象激发了他的兴趣。通过秘密拍摄超市宠物区的顾客行为，他很快发现了老年人和孩子采购行为偏低的原因。在一般的超市中，普通狗粮都放置在货架的正常位置上，只有狗饼干被摆放在更高的货架上。[19]

录像显示，孩子和老年人很难拿到高处的狗饼干。在一段录像中，有位老人想用一盒铝箔纸去够高处的狗饼干。在另一段录像中，一个孩子爬上货架去拿狗饼干差点摔下来。把狗饼干在货架上挪低一格，这个小小的举动很快就推动了销售的增长。

不过并不是所有人都会听从这样的建议。比尔·弗里德曼是一位研究环境对人类行为影响力的学者，他的建议就没有得到人们的重视。比尔研究的是赌场环境，在查看几千小时的赌场录像带之后，他发现了一个有趣的事实：酒店越有特色，来这里赌博的人就越少。

拉斯维加斯的酒店一向以巨大的规模和奢华的装饰闻名。天花板越高，门廊越漂亮，酒店的价值就越高。但是，赌博者喜欢的却是地方不大、气氛融洽的消遣场所。想想看，一个人坐在老虎机旁边不停地拉操纵杆是件很无聊的事情。要让生产线上的工人每天重复机械性工作，你要付一大笔钱才行。赌场好玩的地方不在于赌博活动本身，而是在于赌博者之间的互动。因此，只有在旁边人多的时候，赌博活动才更好玩（简化行为难度）。根据这个发现，弗里德曼帮助一些酒店把风格从富丽堂皇变成温馨舒适，这种变化马上刺激了酒店的利润增长。

但是那些大型酒店并不接受他的建议，依旧青睐豪华装修、令人望而生畏的赌场。[20]结果，这些酒店的赌场生意都在赔钱，只能靠娱乐表演、住宿和餐厅服务维持收入。显然，这里应用的原则是完全一样的。只要接受专家的建议，改变环境让赌场更加平易近人（让关键行为变得更简单），你就能实现丰厚的利润。是不是很简单？

使正确行为成为必然

利用环境影响行为的最高境界，是通过改变物质世界的方式完全消除人们的选择。换句话说，让正确的行为变得更容易还不够，你应当使其成为唯一的选择。要做到这一点，必须综合利用结构、过程和程序，在这个方面企业的表现很成功。例如，工人在操作危险机器时很容易把手指切掉，反复提醒无效之后，工程师设计了新的可以完全避免手动操作的机器，从而彻底消除了安全隐患。同样，为了保证安全，飞行员必须严格遵守规定的程序和步骤，在起飞和降落时反复检查飞机的状态。

快餐行业也是这样，以前需要聪明伙计负责或是可能遭到顾客投诉的工作现在都得到了改变。例如，现在在餐厅点餐，员工只需在机器上按下贴有相应图片的按钮即可，为顾客找零也全部由收银机自动完成，这些已经成了常规操作。在点餐和找零方面，新的做法不仅让正确行为变得更简单，甚至可以说几乎不可能出错。

不过对于那些复杂深刻的社会问题，要想通过改变客观环境成功地影响他人就困难多了。幸运的是，这种现象比较容易改变。通常，要让正确行为成为你的唯一选择，只需将其变成每日的习惯即可。在当今凡事都要计划安排的生活中，高度结构化反而会给人们带来混乱，因此我们每天都有开不完的会。可另一方面，当别人对你说“回头再联系”时，你多半不用指望了。由此可见，要保证积极行为的实现，你必须通过特别会议的方式，或是将其加入现有日程作为提醒。

例如，我们曾为某大型国防产品承包商提供咨询服务。这家公司的

首席执行官和管理层定期和员工开会了解新创意，这种方式极大地提高了他们的创新步伐。通过定期开会，公司形成了有效鼓励、支持新行为的机制，从而使正确行为成为员工的日常惯例。迪兰西公司也是这样，西尔伯特利用日程化活动把关键行为逐步推进，直到它们变成员工每日的必修课。这些定期活动包括严格定时、所有员工都必须参加的会议，能成功推动员工对正确行为的坚持应用。迪兰西公司把这套活动简称为游戏，虽然并不总是充满乐趣，但必须经常实施。

比如，你是迪兰西公司的员工，你必须和学习班的成员每周三次聚在一起互相“挑错”。一个中立的人确保大家不会拳脚相向，只要做到这点大家就可以充分畅所欲言。在游戏中，大家要学习用平等的方式为对方反馈信息，这就是迪兰西公司希望培养的正确行为——人人敢于指出对方的问题。如果你觉得领班做事不对，可以传纸条请他参加游戏，对方必须参加。在游戏中，你可以当面表达自己的看法。在迪兰西公司除西尔伯特之外，任何人都可以邀请其他人参加游戏。

随着时间的推移，参加游戏的人数会慢慢减少，但游戏的质量会不断提高，员工们变得更善于分享和反馈。唯一不变的是，这一长期坚持的做法有效巩固了正确行为的实施，使其成为员工面对问题时的唯一选择。的确，人人都不愿当面指出他人的问题，当对方令人生畏或高高在上时更是如此。如果顺从内心的倾向，员工们会表现出和普通人一样的行为——面对问题沉默不语（在内心酝酿苦恼）或是暴力相向（谩骂、

指责对方）。但西尔伯特通过小小的游戏改变了他们应对问题的方式，并最终将其变成一种固定的模式。在这里，这种游戏每周三次从不落空。

总结：系统能力

本章开篇提到社会学家弗莱德·斯迪利认为大多数人都缺乏环境认知能力，读到这里你可能不以为然，觉得这个结论太草率了。但是读完后面介绍的十几个案例，了解影响者如何利用环境的变化推动行为改变之后，你会意识到我们大多数人的确不善于利用毗邻性原则，不会利用信息和物理空间等要素影响人们的行为方式。

在开发影响力策略时，我们从未考虑过把环境作为首要影响力。实际上，改变环境要比改变人容易得多，而且环境会对人的行为方式产生永久性的影响。我们应该向怀特、斯迪利和汪辛克等影响力大师学习，利用身边的环境为影响力活动推波助澜。或许有一天，当你听到身边有人说出“毗邻性”这个词的时候，大家不会再纷纷窃笑，而是向对方投去积极肯定的目光。

[1] 1平方码≈0.836平方米。

第10章　成为影响者

曾有活动用我的名字命名奖品——托尼·柯蒂斯周末竞赛奖，但获奖的妇人并不开心，她更想要二等奖——一台新的电炉。

——托尼·柯蒂斯

我们在本书开篇做了一个大胆的断言，只要能积极正确地利用所有六种影响力策略，你就能改变任何事物。乍一看，这种说法有些荒诞，显然有成千上万的事物是我们根本无法改变的。比如说万有引力，它已经存在了很久，而且似乎根本不会发生变化。实际上，我们要改变的目标是那些在实现重大任务过程中无力影响人类行为的状态。

我们已经通过研究数据和真实案例证明，无论在这个过程中你遇到的阻力有多大，人类行为几乎都是可以得到改变并使结果得到长期维持的。只要你按照本书介绍的三个核心要素去做，就一定会取得成功。

为说明这三个核心要素的应用，我们分享了一套影响力理论。这套理论由阿尔伯特·班杜拉博士最早提出，经过迪兰西公司创始人西尔伯特等影响者的成功应用，帮助了很多罪犯改变了自己的人生。在西尔伯特的不懈努力下，数以千计的犯罪分子和毒贩被转变成奉公守法的公民。令人难以置信的是，世界各地的罪犯改造机构能实现10%的成功改造率就已经非常令人鼓舞了，但是迪兰西公司的成功改造率竟然高达

90%！可以说，西尔伯特一生都在坚持实践影响力理论。

我们还介绍了医疗促进学会的影响者唐·贝里克医生。他和他的变革促进团队与长期在医疗机构存在的问题展开了斗争，最终成功实现了每年拯救10万患者生命的伟大目标。他们做到这一点靠的不是医疗进步或政治力量，而是影响力原则的积极应用。他们同样清楚该怎样改变他人。

还有在非洲大陆，消除麦地那龙线虫病的工作也取得了重大成功，全面胜利的时刻即将来临。在这场斗争中，和以前聘请专家培训以及批评当地人的错误做法完全不同，来自卡特中心的专业工作人员和众多当地影响者齐心协力，几乎在全世界范围内很快使这种令人闻之色变的疾病销声匿迹。在他们的努力下，最后的麦地那龙线虫病例不久之后便会在地球上彻底消失，永远不再复发。同样，推动这一伟大成就的并不是医学或技术上的进步，而是那些成功的影响力专家。因为只有他们知道如何利用各种影响力策略在全球范围内帮助数百万人摆脱疫情，改变他们的行为方式。

这样的例子还有很多。在本书第1版发表之后，我们介绍的影响力理论启发了不少读者，促使他们决定利用这一理论积极推动个人目标。实际上，仅仅一周之后我们就接到很多读者的电话，称他们利用这些影响力原则成功改变了自己的人际关系、家庭、工作、企业和社区。

有很多读者的故事都非常令人难忘，通过应用我们的理论，他们把工厂内的事故发生率几乎降低为零。有一位经理兴奋地给我们打电话，说2012年他们公司有12个家庭没有发生死亡事故。虽然不知道具体是哪些家庭，但他知道公司员工的死亡数字已经大大减少了。与此相似的成功案例还有很多，有人致力于降低学生的早退率，有人努力消除医疗机构内部的病菌传染问题，还有人帮助吸毒者戒除恶习。随着越来越多的人学会影响身边的环境，而不是被动地受其控制，他们必将在改变行为方面取得更大的成就。

无论是这些日常的变革促进者，还是经验丰富的影响力大师，他们都揭示了这样一个真理：在影响人类行为方面进步永无止境。只要知道如何利用正确的影响力工具以及精心设计影响力活动，你也能改变一切。

具体怎么做

人人都有能力，唯一不同的是我们怎样去使用它。

——史蒂夫·汪达

在启动影响力活动时，你应当回想一下前面章节中介绍的创造影响力的三大要素。第一步，你要学会关注和衡量，确定真正希望实现的目标。然后设计衡量方式，把注意力固定在这个目标上。你必须时常对行

为表现进行衡量，同时确保不仅要衡量正确的行为，而且要保证衡量方式能够影响正确的行为。

这一步看似简单，实际上需要非常认真的分析。例如，我们曾为某制造型企业提供咨询服务，公司管理层希望改善交付产品的质量。为此管理者提出了目标，希望在某个日期之前把相关质量指标提高30个百分点。这个计划听上去很不错。

生产经理说过去他们在质量改善方面都是阳奉阴违，结果想实现改变简直比登天还难。显然，这个问题需要管理层付出极大的关注和努力。这位经理说：“我要看到的不只是质量指标的提高，更希望看到工厂的每一名员工都关心质量问题。你想想，要是每个人都主动关心这个问题，我们的质量会取得多大的进步。你根本都不用去费心监督生产，因为员工和上级人人都重视质量。”看，这才是管理层要关注和衡量的新目标。

实际上，不管是什么类型的变革项目，这种抛开表面现象深挖本质需求的问题全都存在。例如，如果和经营健身房的人打过交道，你会很快发现他们很清楚如何了解顾客的真正需求。尽管来健身的人都说是为了减去几磅体重，但经过分析你会发现，他们真正需要的是能量、灵活性、自尊心以及其他和健康生活有关的好处。这些好处只靠改变饮食是无法实现的，必须通过身体锻炼才能实现。曾有个风靡一时的广告说得好，减肥的人真正要关注的是改变带来的好处，而不仅仅是能燃烧多少

脂肪。换句话说，在个人保健问题上，如果你关注的不是健身带来的全面意义，结果可能并不是真正理想的。你或许会变瘦，但整个人已经枯槁憔悴、无精打采。因此，在开始变革活动时，你应当花些时间研究真正希望实现的目的是什么。

第二步，发现关键行为。不要在模糊不明的目标上浪费你的影响力。（就像飞行员在广播中对乘客说：“我有一个好消息和一个坏消息，坏消息是我们迷失方向了，好消息是我们正在加速前进。”）。不要把宝贵的精力投入到会把你推向错误方向的影响力策略。与此相反，你应当找出两三种可以迅速推动变革的行为，然后全力推动它们的实现。

怎样才能找到这些具有重要意义的行为呢？其实，它们并不难发现，只是很难被人们坚持采用。你也可以利用关键时刻发现它们的踪影。关键时刻是指人们的选择会对后果造成显著影响的时刻。此外，你还可以向优异表现者学习，观察他们和普通人的行为有何不同，能带来哪些更好的结果。最后，你应当留意那些能破除旧的行为规范、推动你实现变革的行为。

第三步，利用六种影响力来源。这一步是本书重点介绍的内容，你的影响力策略开发也应当把重点放在这个部分。找出对你不利的影响力来源有哪些，然后利用六种影响力来源设计你的影响力策略。在找到最佳影响力组合之前，你可能要进行大量的个人研究，进行多次尝试甚至

出现失误。这都不要紧，只要坚持去做就好。每添加一种影响力，你都要观察它是否有效，然后根据情况做出调整。在寻找正确的影响力策略组合时，我们有后面几条建议。

不要指望利用一两招就取得成功

在研究企业管理者推动组织机构变革时，我们曾询问他们推动深远变革的努力是否成功，然后请他们从列表中选出使用过的具体影响方式。这张列表的内容很详尽，包括演讲、培训以及利用意见领袖等。让我们惊讶的是，大多数管理者只使用过其中一两种“招数”。不出我们所料的是，他们的大部分变革尝试最终都是以失败告终的。

在研究这些惊人数据背后的原因时，我们发现很多管理者都是带着暧昧的态度来解决棘手的变革问题的，这种情况非常普遍。这感觉就好像他们在说：“这样吧，我们先试试这一招是否管用，然后看看结果再说。”他们似乎不愿意综合利用各种手段解决问题，仿佛这样失败的话会让他们很丢脸。这种心理很容易理解，我先尝试一下第一招，要是不行也不要紧，还有其他招可以选择。不幸的是，仅靠演讲等手段是解决不了问题的，你说得唾沫星子乱飞也改变不了教师过劳、城市犯罪、项目延期等各种问题。可是我们发现，在我们接触过的管理者中很多人都对此不以为然，宁愿在这个问题上“修修补补”，也不愿全面系统地引导变革。

此外，还有一些所谓的影响者在变革活动中似乎并不认真，因为他们真正希望的是为自己的错误寻找借口。例如，一群学生到某工厂参观，碰到一群工人互相指责大骂，对于这种情况，工厂经理的反应非常奇怪。在询问经理对这件事的看法时，他义正词严地回答道：“他们怎么能这样做？我可是刚刚张贴过行为通知！”贴过通知就不用再解决问题了，这就是这位经理的想法，显然他是在给自己找借口。

或许，在影响力活动中得过且过这种现象的产生，一部分原因是管理者自欺欺人的心理，但更重要的是考虑经济方面的原因。在变革活动中，管理者会认真选择一两种影响力策略，仅此而已。他们可能也知道要改变整个行为文化需要“一揽子方案”，但出于“少花钱，多办事”的心理，还是决定选择其中几个“招数”来解决问题。

西尔伯特告诉我们，过去30多年她曾花费大量时间为来自世界各地的学习者进行培训，向他们展示把罪犯和吸毒者改造为新人的各种具体方式。她向参观迪兰西公司的访问者透露的秘诀是，充分利用所有推动变革必需的条件。她向他们阐述公司鼓励员工实现的具体行为，然后不厌其烦地强调必须综合利用全部六种影响力才能推动目标的实现。

大多数情况下，这些来访者都是信心满满地离开迪兰西公司的。可是等回去之后情况却发生了变化，他们决定选择一两种方案“经济有效”地解决要面对的问题。显然，单靠那么一两招是不足以改变根深蒂固的错误行为的，这种“选择式改良”肯定会失败。但是直到这时他们仍

不明白问题出在哪里，只好自欺欺人地认为西尔伯特的方法太另类，不适合在别的地方应用。

于是，这些管理者继续尝试“自助餐式”问题修补法，在各种解决方案中挑出“顺眼”的几条解决问题。例如，我们在第8章介绍过北卡罗来纳州针对犯罪分子设计的“二次机会”改造策略，了解该方案的推广结果你会发现它的错误应用同样令人惋惜。还记得其中的一个场景吗？毒贩们被带进一个房间，里面挂满了他们实施犯罪行为时的照片。当地区检察官播放他们从事犯罪活动的录像，并要求他们举手认罪时，这些毒贩全都老老实实地照做了。

但是警方并不是只采用恫吓手段令毒贩们认罪，与此同时还通过家人规劝、工作培训机构和其他方式提供必要的支持，以确保激励他们改变错误行为。实际上，“二次机会”项目的设计者正是靠着充分利用所有六种影响力策略才最终实现成功的。

这一成功做法很快被媒体进行了报道，给人们留下了深刻的印象。各地警方开始积极学习，却错误地决定从中选择一两招认为市政府会批准的做法，或是选择那些能够从上面申请到行动经费的做法，抑或他们关注的是那些自己曾经采用过的做法，然后也美其名曰“二次机会”项目。毫无疑问，经过一番折腾，他们的努力没有取得成功。可是他们并没有意识到真正的问题所在，而是迫不及待地扔掉旧方法，换一种新的策略继续尝试，结果肯定还是以失败告终。

不管出于何种原因在变革活动中“修修补补”，这种做法最终都难以逃避一腔努力付之东流的结果。利用个别方式解决重大问题不仅无法创造你希望实现的变革，更糟糕的是，它会让人感觉你根本不会引导变革。从个人角度来说，反复失败会极大地伤害你的自信心。最终，你不再尝试改变世界，转而磨炼自己的圆滑世故。从社会角度来说，反复失败会损害你的信誉，你的各种新主张会被别人视为“嘴上功夫”或“异想天开”之举。如果到了这一步，你提出任何新的想法都会受到讥讽，没人会继续帮你，大家都在等着看笑话。这才是最恐怖的局面，因为你已经什么都无法挽回了。

我们可以换一个更形象的比喻。如果变革活动是一场拔河比赛，绳子一端是六个高大威猛的巨人，另一端是一个个头矮小的小学生，你该怎样帮助这位小学生获胜呢？显然，你唯一的希望是尽量消除来自对面的力量或是增大自己这边的力量，抑或同时做到这两点。简而言之，要成为真正有效的影响者只有唯一的一种方式，即学会利用每一种影响力来源综合推动行为改变，使其成为一种必然而非可有可无的选择。

三思而后行

注意，了解六种影响力模型并不代表你会正确应用它们。如果在实施影响力的过程中遇到障碍，你应当向聪明的影响者学习。你应当三思而后行，其他的做法都是错误的。你应当先找出隐藏在错误行为背后的

影响力，然后再设计相应的影响力策略。实际上，大多数管理者都做不到这一点，他们往往不顾具体情况，随便选择一种看起来靠谱的方式解决问题。很多时候他们应用的是刚刚听说或读到的最新解决方案或热门处理方式，而为其提供消息的亲朋好友实际上在这个方面并不比他们知道得更多。

经验丰富的影响者不会这样仓促地做出决定，因为它会造成代价不菲的错误。例如，Fairview大学儿童医院的沃伦·瓦维克医生就是这样，他意识到利用影响力策略要比医嘱规定更有效。尽管瓦维克给患者规定了治疗方案，但对方不去做又有什么用呢？难道要像那位工厂经理一样耸耸肩说："反正我开过药方了？"瓦维克遇到过这样一个病例，患者是一个18岁的女孩，患有肺部囊性纤维化疾病，但不肯按照医嘱进行治疗。面对这种情况，他没有长篇大论地说教，警告她再不治疗几年后会出现窒息，而是先停下来分析对方错误行为背后的原因。瓦维克没有指责对方，而是努力去了解为什么女孩会不顾生命安危选择这样做。通过沟通，他发现患者这样做有几个不同的理由。[1]

首先，这个女孩交了新男友，两人有一半的时间都待在一起。女孩的治疗原来是由母亲在家中负责的，现在因为治疗时间经常不在家所以受到了影响。其次，女孩找到一份工作，每天晚上上班。她所在的学校改变了规定，要求每天让一位护士为其服药。女孩觉得很麻烦，所以停止继续服药。最糟糕的是，尽管过去两个月已经丧失了20%的肺功能，

女孩还自我感觉良好，觉得不用吃药也没问题。随着和患者沟通得越来越深入，瓦维克发现错误行为背后隐藏的原因也越来越多。了解了要消除哪些负面影响力之后，他才能针对患者的具体情况设计出有效的解决方案。

百尺竿头更进一步

每个天才会意识到，要取得任何成就都必须经历困难。但他们坚信，只要付出坚持和耐心，最终就一定能有所收获。

——埃里克·霍弗

你应当观察当前的环境（包括要面对的问题以及已经付出的努力），尽管重大的行为改变需要利用重大的策略加以解决，但是清楚自己离目标实现还有多远同样十分重要。有时候，你已经做出了各种努力，只需再多应用一种影响力就能实现变革。或许利用几种影响力足以支持你要推动的关键行为，只需再稍加努力就能实现变革。这就好比一场马拉松赛，如果在终点就在眼前的时候放弃，岂不令人遗憾？

比如，当意识到针对性强化训练可以帮助孩子养成阅读习惯时，你应当利用这一影响力在这个问题上取得进步；当发现员工经过培训回到工作岗位无法应用所学技能时，你应当利用社会影响力和系统影响力强化对行为的引导；当察觉到空间环境的负面作用时，你应当把地下室的

自行车搬到卧室里，这样才能成功改变错误行为。

无论是哪种情况，千万不要对六种影响力感到畏惧。实际上，你可能已经成功应用了其中几种影响力，现在要做的不过是多尝试一种方案作为实验。如果你实在无法或是不愿全部利用它们，可以先从中选择在当前情况下最适用、效果最明显和操作最简单的策略，然后在此基础上慢慢扩展。注意，不要指望一开始就能找到六种影响力的最佳组合方案，你应当学会在尝试过程中不断总结经验。先将其投入应用，然后观察影响，总结经验，做出调整，最后重复实施直到取得成功。

众人拾柴火焰高

影响者不但善于综合利用各种影响力达到目标，而且深知人多力量大的道理。通常情况下，越大的变革活动就越需要众多影响者的齐心协力。随着越来越多的人向班杜拉、西尔伯特、史威、霍普金斯、贝里克等影响力大师学习如何解决各种问题，成功影响者的圈子每天都在不断壮大和发展。

你也应当加入其中，与身边的朋友、同事和专家一起努力。通过合作利用各种可能的影响力工具解决问题，你会发现集体汇聚而成的力量远远大于集体中每一个个体的影响力之和。你可以访问我们的网站influencerbook.com，里面有我们设计的工作表，它可以帮助你更好地准

备和组织新的影响力活动。在这个网站中，你还可以看到我们对书中介绍的几位影响者的采访视频。

最后，如果你希望对当前的影响力水平进行衡量，我们在网站中提供了自测工具。它不仅能帮助你了解自己具备的影响力手段，而且能指导你开发新的技能，使你成为真正的影响力大师。

接下来就要看你的行动了。记住我们的建议：确定你的真正目标和衡量目标的方法，找到推动你实现目标的关键行为，然后综合利用六种影响力来源消除阻力，激励正确行为。在采用每一种影响力策略时，注意分析结果；了解哪些做法有用，哪些没用，然后做出相应的调整。只要学会关注正确的目标，采用正确的行为，熟练应用六种影响力为你服务，你也能成为真正的影响者。

作者简介

本书作者组成的团队曾出版过四本《纽约时报》畅销书，即《关键对话》《关键冲突》《关键影响力》和《关键改变》。同时，他们也是企业培训和组织表现领域的创新企业VitalSmarts公司的联合创始人。

约瑟夫·格雷尼（Joseph Grenny）是一位知名主题演讲家，也是在企业变革研究领域从业30多年的资深顾问。此外，他还是非营利组织Unitus的共同创始人，该组织致力于帮助世界贫困人口实现经济自立的目标。



科里·帕特森（Kerry Patterson）著有三部获奖培训作品，曾负责过多个长期行为变化调查研究项目。2004年，科里获得杨百翰大学马里奥特管理学院迪尔奖，以表彰他在组织行为领域的杰出贡献。科里在斯坦福大学从事组织行为方面的博士研究工作。



戴维·马克斯菲尔德（David Maxfield）是一位优秀的研究学者、顾问和演讲家。他领导的研究项目主要涉及医疗疏忽、安全风险和项目实施领域人类行为的影响。戴维在斯坦福大学获得了心理学博士学位。



罗恩·麦克米兰（Ron McMillan）是一位广受好评的演讲家兼企业咨询顾问。他是柯维领导力研究中心的创立者之一，曾担任该中心的研发部副总裁。罗恩与《财富》世界500强企业中的不少领导合作过，其中既包括一线经理，也包括高级总裁。



艾尔·史威茨勒（Al Switzler）是一位著名咨询顾问兼演讲家，为《财富》世界500强中数十家企业提供过服务，主要从事培训和管理指导工作。艾尔是密歇根大学行政开发中心讲师。



VitalSmarts公司简介

作为一家在企业培训和组织表现领域的创新企业，VitalSmarts公司的宗旨是帮助团队和企业组织实现它们最为关注的目标。公司利用其获奖培训产品和长达30年之久的调查研究结果，成功为《财富》世界500强中的300多家企业提供过服务，以久经验证的方式帮助它们实现重要的企业变革，为它们带来快速、可持续和可衡量的行为表现提升。VitalSmarts公司连续8年被《公司》杂志评选为美国成长速度最快的企业，迄今为止已在全球培训过100万人。

VitalSmarts可提供多种培训服务，其中包括作者四本畅销书的配套课程，每一种服务课程都注重高效技巧和实用策略，能有效地改善企业表现。VitalSmarts公司的作者已出版四本《纽约时报》畅销书，分别是《关键对话》《关键冲突》《关键影响力》和《关键改变》。此外，公司还提供网上咨询、调查研究、管理团队开发和演讲等服务。

欲了解更多信息参见www.vitalsmarts.com/global。

参考文献

第1章　领导力即影响力

1. Danny Meyer: Personal interview with the authors, 2011. Any reference to Danny Meyer or his restaurants is drawn from this interview unless otherwise cited.
2. Rich Sheridan: Personal interview with the authors, 2011. Any reference to Rich Sheridan or Menlo Innovations is drawn from this interview unless otherwise cited.
3. Personal change: Change Anything Labs, Influencing Behavior Change survey (October 2007).
4. Recidivism: Patrick Langan and David Levin, "Recidivism of Prisoners Released in 1994," *Bureau of Justice Statistics Special Report* (Washington, DC: Department of Justice, Office of Justice Programs, June 2002).

第2章　实现影响力的三个核心要素

1. Guinea worm: Donald Hopkins, personal interview with the authors, May 3, 2006. Any reference to Dr. Donald Hopkins, Guinea worm disease eradication, or the Carter Center is drawn from this interview unless otherwise cited.
2. Medical deaths: Don Berwick, personal interview with the authors, 2006. Any reference throughout the book to Don Berwick or his work is taken from this interview unless otherwise cited. Information is taken from a report by the National Academy of Sciences: Linda Kohn et al., *To Err Is Human: Building a Safer Health System* (Washington, DC: National Academies Press, 1999).
3. Fundación Paraguaya: Martin Burt, personal interview with the authors, 2011. Any reference to Martin Burt or Fundación Paraguaya is drawn from this interview unless otherwise cited.
4. Soviet Union: Marshall Goldman, *U.S.S.R. in Crisis: The Failure of an Economic System* (New York: Norton, 1983), p. 32.
5. U.S. Army sexual assault statistics: Lt. General Tom Bostick, personal interview with the authors, 2012. Information is taken from *Fiscal Year 2011 Annual Report on Sexual Assault in the Military* (Washington, DC: Department of Defense, 2012).
6. YMCA pools: Kevin Trapani of Redwoods Insurance Group, personal interview with the authors, October 2006.
7. KIPP Schools: David Levin and Mike Feinberg, personal interview with the authors, 2006. Information is taken from the *KIPP College Completion Report 2011* found at http://www.kipp.org/files/dmfile/ExecutiveSummary.pdf.

1. King's birthday present: Praphan Phanunphack, interview with authors, 2006. Dr. Phanumphack is the director of the Red Cross AIDS Research Center in Thailand.
2. AIDS statistics: Anupong Chitwarakorn and Jai P. Narain, eds., "HIV/AIDS and Sexually Transmitted Infections in Thailand: Lessons Learned and Future Challenges," *AIDS in Asia: The Challenge Continues* (New Delhi, India: Sage Publications, 2004).
3. Five million cases: Reported by Prime Minister Shinawatra in his opening speech at the 15th International AIDS Conference, Bangkok, Thailand, July 11, 2004.
4. Wiwat Rojanapithayakorn: Personal interview with the authors, 2006. Any reference to Dr. Wiwat or the 100% Condom Campaign in Thailand is drawn from this interview unless otherwise cited.
5. Number of sex workers: K. Archavanitkul, "What Is the Number of Child Prostitutes in Thailand?" *Warasan Prachakon Lae Sangkhom*, 7 (1999): 1–9.
6. Mimi Silbert: Personal interview with the authors, 2005. Any reference to Mimi Silbert or the Delancey Foundation is drawn from this interview unless otherwise cited.
7. Delancey statistics: Ibid. Further discussion can be found at http://www.delanceystreetfoundation.org/accomplish.php.
8. Anonymous attendee of Delancey Street. Personal interview with the authors, 2005.
9. Relationship failure: Howard J. Markman, Scott M. Stanley, and Susan L. Blumberg, *Fighting for Your Marriage* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), p. 18.

10. Divorce prediction: Howard Markman, personal interview with the authors, 2006. Any reference throughout the book to Howard Markman and his work is drawn from this interview unless otherwise cited.
11. Relaxation training with alcoholics: Albert Bandura, personal interview with the authors, 2006. Any reference throughout the book to Albert Bandura and his work is drawn from this interview unless otherwise cited.
12. Success during first year in college: University's personal interview with the authors, 2010.
13. Spectrum Health Grand Rapids statistics: These results can be found in the VitalSmarts case study documenting the research conducted by Spectrum Health. The case study can be found here: http://www.vitalsmarts.com/casestudies/spectrum-health/.
14. Ethna Reid: Personal interview with the authors, 2006. Any reference throughout the book to Ethna Reid or her work is taken from this interview unless otherwise cited.

第4章　帮助人们喜欢讨厌的事物：个人动力

1. Terri: Mimi Silbert, personal interview with the authors. Dr. Silbert told many stories of individuals who go through experiences similar to that of the fictionalized story of Terri.
2. Fundamental attribution error: Lee Ross, "The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process," *Advances in Experimental Social Psychology Education* (New York: Leonard Berkowitz Academic Press, 1977).
3. Therapy length: William R. Miller and Stephen Rollnick, *Motivational Interviewing* (New York: Guilford Press, 2002), p. 5.
4. Therapy type: Ibid., pp. 6, 7.
5. Motivational interviewing results: Ibid., pp. 220, 226.
6. Ralph Heath: Personal interview with the authors.
7. Ginger L. Graham, "If You Want Honesty, Break Some Rules," *Harvard Business Review*, April 2002, pp. 42–47.
8. Daniel Gilbert, *Stumbling on Happiness* (New York: Knopf, 2006).
9. Snake phobics: Taken from interview previously referenced. For further information, see Albert Bandura, N. Adams, and J. Beyer, "Cognitive Process Mediating Behavioral Change," *Cognitive Therapy and Research*, 1 (1977): 287–310.
10. To learn more about Josie's story, see www.josieking.org.
11. *Twende na Wakati* (story of Mkwaju): Arvind Singhal, personal

interview with the authors, 2006. Any reference throughout the book to Arvind Singhal or his work is taken from this interview unless otherwise cited.

12. Results of *Twende na Wakati*: Arvind Singhal and Everett M. Rogers, *Entertainment Education: A Communication Strategy for Social Change* (Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1999), pp. 152–171, 131–134.
13. "Maude's Dilemma": Ibid., pp. 16, 17.
14. Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (New York: Harper & Row, 1990), p. 51.

第5章　帮助人们做到无法做到之事：个人能力

1. Lack of training transfer: Mary Broad and John Newstrom, *The Transfer of Training: Action-Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investments* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1992), p. 7.
2. Mindset: Carol S. Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (New York: Random House, 2006).
3. Marshmallow studies: W. Mischel, Y. Shoda, and P. Peake, "The Nature of Adolescent Competencies Predicted by Preschool Delay of Gratification," *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (1988): 687–696. See also Y. Shoda, W. Mischel, and P. Peake, "Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions," *Developmental Psychology*, 26 (1990): 978–986.
4. SAT scores: Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ* (New York: Bantam, 1995), p. 82.
5. S. S. Feldman and D. A. Weinberger, "Self-Restraint as a Mediator of Family Influences on Boys' Delinquent Behavior: A Longitudinal Study," *Child Development*, 65 (1994): 195–211.
6. Mischel and Bandura: A. Bandura and W. Mischel, "Modification of Self-Imposed Delay of Reward Through Exposure to Live and Symbolic Models," *Journal of Personality and Social Psychology*, 2 (1965): 698–705.
7. Deliberate practice: K. A. Ericsson, R. Th. Krampe, and C. Tesch-Römer, "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance," *Psychological Review*, 100 (1993): 363–406.
8. Thailand condom use: W. Rojanapithayakorn and R. Hanenberg, "The 100% Condom Programme in Thailand," *AIDS*, 10 (1996):

1–7.

9. Skill development: K. A. Ericsson and A. C. Lehmann, "Expert and Exceptional Performance: Evidence on Maximal Adaptations on Task Constraints," *Annual Review of Psychology*, 47 (1996): 273–305.

10. Ten years: Benjamin Bloom, ed., *Developing Talent in Young People* (New York: Ballantine, 1985).

11. Correlation between time and skill level: Karl Anders Ericsson et al., eds., *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (New York: Cambridge University Press, 2006).

12. Roger Bacon: In Ericsson et al., eds., *The Cambridge Handbook.*

13. Olympic swimming: We compared Johnny Weissmuller's Olympic record times to times of current high school swimming champions.

14. Deliberate practice techniques: Ericsson et al., eds., *The Cambridge Handbook*, p. 699.

15. Deliberate practice and feedback: Ibid., p. 532.

16. Natalie Coughlin: M. Grudowski, "The Girl Next Door Is Hungry," *Men's Journal*, 12 (2003): 72–73.

17. Pills: Albert Bandura, personal interview with the authors, September 7, 2005.

18. Free throws: T. J. Cleary and B. J. Zimmerman, "Self-Regulation Differences During Athletic Practice by Experts, Non-Experts, and Novices," *Journal of Applied Sport Psychology*, 13 (2001): 185–206.

19. Dating skills: S. L. Foster et al., "Teaching Social Skills to Shy Single Men," *The Family Journal*, 5 (1997): 37–48.

20. Hot and cool systems: J. Metcalf and W. Mischel, "A Hot/Cool System Analysis of Delay of Gratification," *Psychological Review*, 106 (1999): 3–19.

21. W. Mischel, "Toward an Integrative Model for CBT: Encompassing Behavior, Cognition, Affect, and Process," *Behavior Therapy*, 35 (2004): 185–203.

22. Children and delay of gratification: H. Mischel and W. Mischel, "The Development of Children's Knowledge of Self-Control Strategies," *Child Development*, 54 (1983): 603–619.

23. Expectation and delay of gratification: W. Mischel and E. Staub, "Effects of Expectancy on Working and Waiting for Larger Rewards," *Journal of Personality and Social Psychology*, 2 (1965): 625–633.

24. Distraction and delay of gratification: W. Mischel and E. Ebbesen, "Attention in Delay of Gratification," *Journal of Personality and Social Psychology*, 16 (1970): 329–337.

25. Teaching skill of delay of gratification: A. Bandura and W. Mischel, "Modification of Self-Imposed Delay of Reward Through Exposure to Live and Symbolic Models," *Journal of Personality and Social Psychology*, 2 (1965): 698–705.
26. Focus and delay of gratification: Mischel and Ebbesen, "Attention in Delay of Gratification."
27. Willpower and delay of gratification: P. Peake, M. Hebl, and W. Mischel, "Strategic Attention Deployment in Waiting and Working Situations," *Developmental Psychology*, 38 (2002): 313–326.
28. Cognitive reappraisal: J. J. Gross, "Emotion Regulation in Adulthood: Timing Is Everything," *Current Directions in Psychological Science*, 10 (2001): 214–219.
29. Handwashing: Jeffrey Schwartz, *Brainlock* (New York: HarperCollins, 1996), p. 212.

第6章　提供鼓励：社会动力

1. Milgram obedience studies: Stanley Milgram, "Behavioral Study of Obedience," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (1963): 371–378.
2. Phil Zimbardo discusses Milgram's experiments on the website http:// thesituationist.wordpress.com/2007/02/16/when-good-people-do-evil-%E2%80%93 -part-i/.
3. Obedience study with confederate: Stanley Milgram, *Obedience to Authority: An Experimental View* (New York: Harper & Row, 1974).
4. Everett Rogers and diffusion of innovations: Everett Rogers, *Diffusion of Innovations*, 3rd ed. (New York: Free Press, 1983), pp. 15, 32–34, 54–56, 247, 258, 266, 271. The story about the "Guy in the Bermudas" was told by Rogers in a lecture at Stanford University in the fall of 1982.
5. Limey story: Don Berwick, "Disseminating Innovations in Health Care," *JAMA* (2003): 1969–1975.
6. *Tinka, Tinka Suhk*: Arvind Singhal and Everett M. Rogers, *Entertainment Education: A Communication Strategy for Social Change* (Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1999), pp. 1, 58, 137, 176.
7. Barefoot doctors: Rogers, *Diffusion of Innovations*, pp. 326–328.
8. Silence Fails study: For more information, see VitalSmarts/Concourse Group, http://silencefails.com.

9. *Tinka, Tinka Sukh*: Arvind Singhal, personal interview with the authors, 2006.

1. Tanika's story: A story told to one of the authors as a microcredit industry leader.
2. Muhammad Yunus and the Grameen Bank: Muhammad Yunus, *Banker to the Poor* (Dhaka, Bangladesh: University Press, 1998), p. 12.
3. Borrower stats: Grameen Bank at a Glance: http://www.grameen-foundation.org/what-we-do/microfinance-basics.
4. Statement of Professor Muhammad Yunus at the ITU World Information Society Award Ceremony, May 17, 2006. Accessible at http://www.itu.int/wisd/ 2006/award/statements/yunus.html.
5. Friends: John Lennon and Paul McCartney, "With a Little Help from My Friends," *Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band*, 1967.
6. Weight of ox: James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds* (New York: Doubleday, 2004), p. xiii.
7. Soul City: Garth Japhet, personal interview with the authors, 2006.
8. Network quotient: Don Cohen and Laurence Prusak, *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2001).
9. Physicians: Atul Gawanda, *Complications: A Surgeon's Notes on an Imperfect Science* (New York: Picador, 2002), pp. 11–24.
10. Tragedy of the commons: William Forester Lloyd, *Two Lectures on the Checks to Population* (Oxford, England: Oxford University Press, 1833).
11. HIV/AIDS in Thailand: Wiwat Rojanapithayakorn, "100% Condom Use Programme," manuscript presented in Provo, Utah, 2006.
12. Five million saved: As reported in the Centers for Disease Control and Prevention's Thailand fact sheet: www.cdc.gov/globalhealth/FETP/pdf/Thailand_factsheet.pdf.

1. Rewarding children: M. R. Lepper, D. Greene, and R. E. Nisbett, "Undermining Children's Intrinsic Motivation with Extrinsic Reward: A Test of the 'Over-Justification' Hypothesis," *Journal of*

Personality and Social Psychology, 28 (1973): 129–137.

2. Soviet Union: Marshall Goldman, *U.S.S.R. in Crisis: The Failure of an Economic System* (New York: Norton, 1983), p. 32.

3. Privileges and alcohol: Stanton Peele, *7 Tools to Beat Addiction* (New York: Three Rivers Press, 2004), p. 95.

4. Cocaine and vouchers: Ibid., p. 96.

5. Frequent-flier mileage: "Frequent Flyer Miles: In Terminal Decline?" *Economist*, January 6, 2006.

6. Teen suicide: Karen M. Simon, personal communication with the authors, 1976.

7. Colored stars as rewards: http://www.grameen-info.org/index php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=175.

8. Hand hygiene: Stephen Dubnar and Steven Levitt, "Selling Soap," *New York Times*, September 24, 2006.

9. Employee polls: Employee poll taken from 20 years of polling done at VitalSmarts.

10. Tea leaf consumption: Masaaki Imai, *Kaizen* (New York: McGraw-Hill, 1986), p. 20.

11. Soldiers in Vietnam: Steven Kerr, "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B," *Academy of Management Executive*, 9 (1995): 7–14.

12. Learned helplessness: Martin Seligman, Christopher Peterson, and Steven Maier, *Learned Helplessness: A Theory for the Age of Personal Control* (New York: Oxford University Press, 1993).

13. Crime prevention program: Mark Shoofs, "Novel Police Tactic Puts Drug Markets Out of Business," *Wall Street Journal*, September 27, 2006.

14. Russian oil: Jerome Dumetz, personal communication with the authors, 2006. Jerome is a consultant to many Russian oil firms.

15. Ethiopia: Negussie Teffera, personal interview with the authors, 2006.

1. Order spindle: W. F. Whyte, *Human Relations in the Restaurant Industry* (New York: McGraw-Hill, 1948).
2. Environmentally incompetent: Fred Steele, *Physical Settings and Organization Development* (Reading, Massachusettts: Addison-Wesley, 1973), pp. 11, 113.

3. Hitler's hallway: Albert Speer, *Inside the Third Reich* (New York: Macmillan, 1970).

4. Broken windows: George Kelling and Catherine Coles, *Fixing Broken Windows: Restoring Order and Reducing Crime in Our Communities* (New York: Simon & Schuster, 1996), p. 152.

5. Food studies: Brian Wansink, *Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think* (New York: Bantam Books, 2006).

6. Fill-to-here line: Fred Luthans, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 1981.)

7. A. M. Dickinson, "The Historical Roots of Organizational Behavior Management in the Private Sector: The 1950s–1980s," *Journal of Organizational Behavior Management*, 20 (2000): 9–58.

8. Latex gloves: Occurred on a consulting project of the authors.

9. Starbucks cards and screen saver: Stephen J. Dubner and Steven Levitt, "Selling Soap," *New York Times*, September 24, 2006.

10. Representative heuristic: For reading on the topic, see A. Tversky and D. Kahneman, "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases," *Science*, 185 (1974): 1124–1130.

11. Jimmy Carter, personal interview with the authors, 2007.

12. Effects of space and propinquity: L. Festinger, S. Schachter, and K. Back, *Social Pressure in Informal Groups* (Stanford, California: Stanford University Press, 1950), Chapter 4.

13. Dining room table: This phenomenon is discussed in "Dining Room Table Losing Central Status in Families," *USA Today*, December 18, 2005.

14. Desk proximity: Robert Kraut and Carmen Egido, and Jolene Galegher, *Patterns of Contact and Communication in Scientific Research Collaboration* (New York: ACM Press, 1988).

15. Hewlett-Packard daily break: Personal communication with Ray Price, 1980.

16. Frederick Taylor: Robert Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency* (New York: Viking, 1997).

17. Food container: Wansink, *Mindless Eating*.

18. Medication bottles: Adrienne Berman, "Reducing Medication Errors Through Naming, Labeling, and Packaging," *Journal of Medical Systems*, 28 (2004): 9–29.

19. Dog food: Paco Underhill, *Why We Buy: The Science of Shopping* (New York: Simon & Schuster, 1999), Chapter 1.

20. Casinos: Bill Friedman, *Designing Casinos to Dominate the*

Competition: The Friedman International Standards of Casino Design (Reno, Nevada: Institute for the Study of Gambling and Commercial Gaming College of Business Administration, 2000).

第10章　成为影响者

1. Cystic fibrosis: Atul Gawande, "The Bell Curve," *New Yorker*, December 6, 2004.

关键20小时

快速学会任何技能！

[美] 乔希·考夫曼（Josh Kaufman）◎著　任忆◎译

The First 20 Hours How to Learn Anything . . . Fast!

别被“一万小时天才理论”吓得止步不前，其实你只需要20小时！

使用本书4大步骤，任何新技能都可快速上手！

TED演讲者、自学专家 乔希·考夫曼

使用学习6个技能的亲身案例 告诉你快速学习的秘密！



机械工业出版社
China Machine Press

关键20小时，快速学会任何技能！

The First 20 Hours：How to Learn Anything...Fast！

（美）考夫曼（Kaufman，J.） 著

任忆 译

ISBN：978-7-111-51862-4

本书纸版由机械工业出版社于2015年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

前言

第一章　作者自述

第二章　快速习得技能的10个方法

第三章　有效学习的10个方法

第四章　瑜伽

第五章　编程

第六章　触摸打字

第七章　围棋

第八章　尤克里里

第九章　帆板冲浪

后记

前言

致读者

生命如此短暂，掌握技艺却要如此长久。

——杰弗里·乔叟，《众鸟之会》（Parlement Of Foules），1374

“想学的东西太多，可就是没时间。”这是现代人生活的真实写照。

你到底想学习什么？怎么学？你的清单里都写了些什么？

究竟是什么原因让你无法开始呢？原因很有可能有两个：第一，时间太少；第二，技能太复杂。

生命中那些让你感到有价值的事，往往需要你掌握某种程度的技巧，而掌握技巧又需要付出时间和努力。然而，时间，我们似乎没有；努力，我们似乎不愿付出。

于是，我们常常对自己说：“等哪天有时间再做吧！”

我们宁愿把大部分时间消磨在电视和电脑上，也不愿意为梦想付诸行动，因为看电视、玩电脑简直太容易做到了。久而久之，我们的梦想，仅仅只是梦想。

很多技能在学会之前是体会不到它的乐趣的。技能学习往往会经历一个充满挫折的阶段，在这个阶段里没有丝毫进展，你会非常痛苦。既然那么痛苦，又为何要学呢？

尽快解决掉恼人的挫折，不那么痛苦地掌握一门新技能，早点儿尝到学习的甜头，这样不是更好吗？别再浪费时间犹豫彷徨了，赶紧投入到学习中，体会它带给你的乐趣吧！

那么，究竟有没有办法让我们既不用太痛苦，又不用花太多时间和精力就把新技能学到手呢？

依我的经验来看，这是完全可能的！

这本书正是基于我自己的技能实践创作出来的。我会告诉大家如何在规定时间内快速掌握一门技能。实践证明：学习大约20小时后，你不再一无所知，那些恼人的挫折会被你一一解决，最终，技能在你手中变得得心应手。

本书系统地介绍了快速学习技能的方法，这些方法简单易学。不管你打算学语言、写小说、画素描、做生意，还是开飞机，只需20小时就能学会基本技巧，到时候你一定会惊叹于你的精彩表现。

不管你想学什么，这本书都能指导你毫不费力地在短时间内学好技能。只需要稍微用点儿心，你就能学得很快，而且学得很轻松。

本书首先介绍快速习得技能的方法，教大家如何快速掌握一门技能。这些方法并不复杂，用不了多少时间就能学会。接下来，我会指导大家如何把这些方法运用到具体的技能实践中，我会向你演示我是如何在20小时内，或不到20小时（每天90分钟）学会6个全新的技能的：

●瑜伽；

●编程；

●触摸打字；

●围棋；

●尤克里里；

●冲浪。

希望本书可以鼓励你重拾勇气，再次翻开多年前发旧的清单，找到你想学习的东西，下定决心为之付诸行动。

乔希·考夫曼

科林斯堡，科罗拉多州

美国

第一章　作者自述

“我每天很早起床，既想认认真真做点事，又想无忧无虑去玩乐。对我来说，做好一天的计划真的是一件很有难度的事情。”

——埃尔文·布鲁克斯·怀特，美国当代著名散文家、作家，著有《夏洛特的网》（Charlotte’s Web）和《风格的要素》（The Elements of Style）

你好，我叫乔希·考夫曼。我是一个不折不扣的“学霸”。你瞧，我家里和办公室里的书架上已经堆满各种各样的书、工具，还有那些从没碰过的器材，多年下来，大部分都布满了厚厚的灰尘。

我常常在亚马逊网上寻找我喜欢的书，购物车里有多达241本书，这个购物车就好像一个清单，满载着我想读的几百本书。我平时也喜欢去逛书店，不买走三四本书我是不会罢休的，目前我所有的书加起来得有852本了。

每天，我都会有一些新的念头或想法，有的是关于我的新项目，有的是关于我的新实验。我把这一个个想法写进我的一个叫“将来某时/也许”的清单里，这里记录的全是我想做但暂时没有时间做的事。每当看到密密麻麻的待办事项，我就感到前所未有的压力，所以我不常去翻看它们。我想做的事情太多太多：想提升我的出版业务；想拍摄视频和剪

辑视频；想制作一个音频节目；还想知道怎样开好研讨会和怎样教好书。

我构思出了一个新产品，可我不懂如何制作；我想出了一个新的电脑程序，可是我不懂如何编程；我还有很多写作创意，可我没时间和精力用笔墨书写。我似乎有太多小点子，但却无力在有限的时间内将之一一实现。

对了，我还想学画画、学皮划艇、学“飞钓”、学攀岩、学乐器（比如吉他、尤克里里、钢琴和电子小提琴）。除此以外，我也特别热衷于学习一些轻松的棋类游戏，比如围棋，它是我多年以来一直很感兴趣但至今未学的。至于国际象棋，我早就学会了，但我下得不好，自然就没什么兴趣，一年也下不了几次。

我喜欢打高尔夫，但是打完整场下来我就备感尴尬。（我经常自嘲打的是“马拉松”高尔夫，因为我总是以马拉松的方式打完18洞。）

似乎每天都有新东西被我写进清单里。但问题来了：想学的太多，时间却太少。

我天生独立，做什么都靠自己，凡事亲力亲为。即使有人做得比我快，我也不会请他帮忙，我不想失去一次宝贵的学习经验。

说说我的家庭吧。我的太太叫凯尔西，她有自己的事业，出版供瑜

伽教练使用的继续教育培训教材。事业让我俩很充实，我们总有做不完的事。后来，为了让生活更加幸福美满，我们把小家伙莱拉——我们的女儿，迎接到了这个世上，她现在只有9个月大。

当我和凯尔西决定要孩子时，我们就达成了这样一个共识：孩子将是我们生活的重心。于是，我辞去了在世界500强企业的管理工作。我需要重新安排生活，干有弹性的工作，可以让我多陪孩子。

初为人父人母，我和凯尔西要轮流照顾小孩，忙得不可开交。上午她工作，我带小孩。下午就轮到她带小孩，我工作，一直忙到做晚饭。一周下来，我差不多只有25个小时的工作时间，不过在莱拉睡觉时，我也可以忙里偷闲地做点自己的事。

的确，有了莱拉后，我几乎快没时间干自己的工作了，更不用说学什么新东西了。以“学霸”自居的我，居然没工夫学习，这事儿足以让我抓狂。说实在的，即使做了爸爸，我也不想完全放弃学习和进步。尽管我没有太多空闲时间，但是我一定要充分利用仅有的属于自己的时间来学习感兴趣的事。

要想快速学习一门技能，方法一定要得当。尽管家里有孩子需要照顾，但是我仍然希望继续学习新东西。我不愿花很多时间在过程上，我希望在短时间内挑要领的部分学习，这样，我不但不会有持续的挫败感，反而会有明显的进步。

你可能立马会问我：“每天把工作和家务做完后，你究竟还有多少‘闲’工夫？你是否正在幻想每天有36或48小时，这样你才能静下来学点儿东西？”

俗话说得好，“聪明的人工作轻松”。这个道理也适用于新技能的学习，就是说，衡量技能学得好不好的关键并不在于你练习的时间，而是练习的方法。

马尔科姆·格拉德威尔真厉害

2008年，马尔科姆·格拉德威尔写了一本叫《异类》的书。他在书中分析了有些人比别人成功的原因。其中，格拉德威尔反复强调了一个概念“一万小时定律”，即“练习一万小时成天才”。根据佛罗里达大学心理学家K.安德斯·爱立信的一项研究表明，一般情况下，专家级水平是“刻意练习”出来的，只要经过一万小时的锤炼，任何人都能从平凡到超凡。[1]

“一万小时”是什么概念呢？如果你每天苦练八小时，你得用整整三年半的时间，全年无休地学习技能。如果除去双休日，一年标准工作日就为260天，你同样每天苦练八小时，要达到一万小时的话，就必须以这样的方式投入百分之百的时间和精力学习5年。

事实上，思想高度集中是十分耗神的。即使世界顶尖领域的大师（音乐家或专业运动员）也才能勉强坚持每天“刻意练习”三个半小时。

这就意味着，你如果想成为某个领域的专家，至少需要10年。

爱立信博士在他的研究中就告诉我们这样一个事实：如果你想在某一技能上成为世界级大师，哪怕这样的大师光环在很短的时间内就会消失，你也必须得为此付出大量的时间和精力去练习，很可能这样的磨炼会持续数十年。如果你不愿意花时间苦心孤诣、练习不辍，那么你终究归于平凡，眼睁睁看着那些有超人耐心和毅力的人水滴石穿，终成正果。

《异类》这本书出版后，在长达三个月的时间里，一直荣登非文学类、非虚构类畅销书排行榜榜首。一夜间，“一万小时定律”像学习技能的万能良药一般家喻户晓。你可能以为学新技能似乎没有那么难，不就是拿出时间练习吗？不就是花一万小时吗？但是你有没有想到，现在如果一个人一周能腾得出几个小时的时间学习的话，那他就很了不起了。为了擅长于某项技能而耗费这么长的时间，又到底值不值得呢？

要“学会”而非“学精”

在你要放弃梦想以前，请看看这个。

爱立信博士的研究中有一条很容易被忽略的关键内容：对大师级水平的研究。说的是，如果你期待成为第二个老虎伍兹（高尔夫球名将），那么你必须要用至少一万小时精心地、系统地练好高尔夫的每一个步骤。几乎每一个高尔夫运动员都是从小开始学习高尔夫的，他们历

经至少七年的不间断练习才有可能成为顶级大师。

但是，假如你玩高尔夫不是为了打进职业巡回赛，只是想把技术练得顺手些，不至于让自己太难堪。目的单纯只是为了让自己玩得开心，顶多想想以后要是有机会打进俱乐部就不错了。如果你是这样的想法，那我得说这是另外一回事了。既然你不想成为超凡的大师，当然也就不需要付出所谓的一万小时的努力了，仅仅花适当的时间和精力，你就可以达到“学会”的目的，因为你要的是“学会”而非“学精”。

我并没有低估爱立信博士提出的“刻意练习”（指有目的地、系统地练习某项技能）的重要性。刻意练习是学习技能的核心。问题是，到底需要刻意练习到什么程度才可以达标呢？一般来讲，没有你想象的那么难。

要“质量”而非“数量”

充分练习是快速学习技能的关键。在本书中，我要抛开世界级大师这个话题，说说如何开发我们常人的潜能。我们也会一起想办法快速解决在学习技能的过程中遇到的各种问题，从而提高我们的技能。

我很认同各界超凡大师曾经遵循的“一万小时定律”，不过我即将在本书中介绍一套快速学习技能的新方法——“全神贯注、巧妙智慧的20小时”。

我们要用这一套方法努力实现预期目标。或许你从未品尝过获得金牌的甜蜜，不过我要告诉你，你很快会体会到收获成功的幸福。

你想离成功更近一步吗？那么请下定决心选择一门技能开始学习吧，给自己20小时培养自己快速掌握技能的能力。只要你选好兴趣点、学好基本功、订好学习计划、灵活安排好练习，你就能在短时间内取得持久的进步，不久你就会达到专业水准。

什么是“快速技能习得”

快速习得技能是一套学习方法，要求你把要学的技能细分为若干小步骤，把你认为最重要的步骤先挑出来集中学习。总的来讲，我们可以分为以下四大步。

●分解步骤——把技能做最大程度的细分，分成若干小步骤。

●充分学习——对每个小步骤进行充分学习，以便进行灵活的练习，并在练习中自我纠正。

●克服困难——克服在练习中出现的生理、心理或者情绪上的障碍。

●集中练习——至少用20小时集中学习最重要的小步骤。

就这四步，远没有你想象的那么难吧。你只需要选一项技能，摸索

出最好的方法，腾出时间练习，直到你熟练掌握为止。

对于快速掌握技能，我这里没有什么神奇的妙招，仅仅是教大家用点小聪明、小策略，专心致志地学习。只要你稍作准备，不用怎么费力就能快速学会技能。但千万别急于求成，有的人学习失败了，主要原因还是在于他过于追求立竿见影的收益了。

《黑客帝国》带给观众的错觉

还记得在影片《黑客帝国》里有这样一个桥段吗？男主角基努·里维斯睁开眼睛，眨了眨，轻声说：“我会中国功夫了。”很抱歉，我不得不告诉你这样一个事实：我说的快速学技能可没他在影片里学得那么快，眨眼之间就会武功了！

就习得技能的速度来说，好莱坞的影片可没少骗我们。比如，编剧让男主角把软件直接下载到大脑里，不到5秒钟，他就顺利地把“贝尔–212直升机”开上了天。这简直太酷了！然而，这样的虚幻构思已完全超出现实科学的范畴。

如果大脑有一天真的具备了这种不可思议的下载功能的话，那么“快速”就意味着，花极少的时间就可以掌握技能，那么人们也不必像现在一样在盲目、无序、矛盾中艰难地学习了。

我最早学习的专业技能之一是网络开发，主要负责创建功能强大的

网站。1996年，我创建了火天使网站（Angelfire.com），自学了HTML超文本标记语言和CSS网络通用语言，学会用Adobe Photoshop软件编辑图像、配置网络服务器以及维护我的出版系统。

我在高中和大学从来没有接触过网络开发。尽管我在大学花了四年的时间学习与计算机相关的商业信息系统专业，但是书本上写的和我平时做的完全是两码事。

我当年学习网络开发时，并没有一个明确的计划，很随意，发现什么学什么，边干边学。每次我偶然听说了某个新技术或某个新工具可能对我的个人网页有用或者可以减轻我们的工作负担，我都会亲自试验一下看到底行不行。年深月久，我的技能逐渐提高。

没想到我这“没头苍蝇”似的学习方法居然奏效、管用了。我靠这门技术找到了饭碗，我现在就以在网上发布信息为生。然而，我付出了太多汗水学习网络，从1996年至今，我整整花了15年的时间。如果你系统地把技能的核心要领掌握了，用不了15年，你就可以达到我现在的水平。如果你再稍微聪明地开展练习，不出一个月你就可以达到一般水平。这其实就是快速习得技能的方法。假如你在一个月内集中学习完大部分网络设计知识，这绝对是了不起的进步。我相信，这一定在你的能力范围之内。

花在技能习得上的时间不但关系到你能不能全神贯注地投入到“刻

意地学习”和“聪明地练习”中，而且关系到你最终的学习效果。

别奢望“一夜惊喜”，别奢望明天立刻拥有娴熟的技艺。如果你不按照步骤，机械地学习，那么最终你投入的时间一定比别人多得多。

在详细介绍快速习得技能的方法前，你必须知道一个道理：我即将要讲的“如何快速习得技能”和老师在课堂上教你们“如何学好一门课”是完全不一样的。学习课本知识和学习技能本来就有着千差万别，至于两者的“学习速度”，自然也就没有可比性。

技能习得与技能学习

学一门语言其实也是学习一门技能。很多美国的高中很重视学生的外语学习，记得当时我学的是西班牙语。回想那四年，几乎每天都有西班牙语课。幸运的是，我学得很好，学习成绩一直全优。

可如今，对着西班牙人，除了“你好”“你今天过得好吗”“我很好”这几句日常用语还能说得出之外，别的我什么也想不起来。（我甚至不记得“我今天过得不好”又该怎么讲。）

就我的西班牙语学习而言，书本知识倒是掌握得很牢固，可诸如“与人交流”这样的口语习得我仍没有过关。来看看我的一位朋友，他和我截然不同。

我的朋友，卡洛斯·米塞利，从小在阿根廷长大，能说一口流利的

西班牙语。上高中时，他很喜欢英语，梦想着以后能说一口流利的英文。于是，他很努力地开始抓住一切机会和英国人聊天以此达到练口语的目的。一次，他在网上聊天时，无意中发现了Skype这一款支持语音通信的即时通信软件。这款软件通话成本不高。安装好后，他就经常通过网络给英国网友打电话聊天。此外，他还建立了英文网站，也常在上面写点儿东西。最终，Skype帮他练好了英语口语，网站帮他练好了英语写作。

就技能习得而言，卡洛斯做得很棒。他从来没有听过英文课，不懂英语语法。他甚至没有办法告诉你，他究竟是怎么会的英文。可这些似乎一点儿都不重要。因为事实就摆在我面前：他现在英文真的很厉害，“说”和“写”没有任何问题。

斯蒂芬·克拉申，是南加州大学的博士、语言学专家，主要研究第二语言习得。他认为“语言学习”和“语言习得”是有区别的。

在学校，我花了很多工夫学西班牙语。我背了上千个单词，掌握了动词的变化形式和语法规则。我把西班牙语差不多学透了，考试成绩也一直名列前茅。

学习成绩虽然好，然而，我却没有办法用西班牙语清楚地表达我的意思，也没有办法在正常语速下听懂西班牙人的话。我发现学校的考试既没能帮我提高语言的口头表达能力，又没能帮我提高听力理解能

力。“能说一口流利的西班牙语”，如果这是我一开始的学习目标的话，那么我想我没有必要花四年的时间在学校学习，找一个外国人和我聊上几个星期不就行了吗？

“考试全优”是我当年学习西班牙语的初衷，所以我很努力地在课堂上学习词汇和语法。而我的朋友卡洛斯非但没有老老实实地学习诸如动词词性变化这样的基础知识，反而翘课出去找“老外”聊天练口语。他并没有觉得这有什么不妥，因为他很清楚只有经常说英文，才能提高口头表达能力。显然，“说一口流利的英语”才是他学习的目标。

由此，我们可以看出“技能习得”和“技能学习”的确不同。从学习效果和长远意义来看，卡洛斯的“语言习得”比我的“语言学习”更胜一筹。

技能学习的真正意义

并不是说，技能学习不重要。相反，关于技能的理论知识是极其重要的，可能这是你没有想到的，只有学好了理论，才能在实践中自我修改和自我完善。

我们再以学习西班牙语为例。当你和西班牙人聊天时，如果学会了动词词形转换，你可以边说边修改，慢慢地你就会使用合适的动词形式了。如果学会了常用词汇，你不但可以很快明白对方的意思，你还会很有意识地记住对方用得很好的某个单词或短语，这个单词或短语也许就是你之前想说但不知怎么说的。

斯蒂芬·克拉申称之为“语言监控假设”，它体现了“语言习得”和“语言学习”的内在关系。根据这个假设，“语言习得”与“语言学习”的作用各不相同。“语言习得系统”，即潜意识语言知识，才是真正的语言能力。而“语言学习系统”是指有意识的语言知识，只是在第二语言运用时起监控或编辑作用。“语言学习”有助于你在练习语言的过程中，及时编辑好、组织好你要说的话，修改好你用得不恰当的表达。这下你该知道“技能学习”的重要性了吧？如果我们把“技能习得”和“技能学习”混为一谈，那问题也就来了。

当你想习得新技能时，你必须在一定的要求下训练。这要求必须通过技能学习才弄得清楚。技能学习可以增强你在实践中的训练效果，但绝对不能只练不学，也不能只学不练。

技能习得和技能训练

技能习得和技能训练也有很大不同。技能训练是在技能习得之后，重复练习以达到提高技能的目的。也就是说，掌握了基本技巧后，如果你还想提高的话，那么就进行技能训练。

以跑马拉松为例，我们当中的绝大多数人在孩提时代就已经知道如何跑马拉松。技巧很简单：一只脚在前，一只脚在后，双脚交替跑动，一直坚持到你跑完全部26.2英里。

看似简单，其实跑马拉松需要花很多时间和精力去锻炼身体和强健

体魄，这个过程本身就是一个训练的过程。你训练得越充分，身体就越强壮，跑得就越快。

跑马拉松还有一个学习重点：你如何报名参加比赛？具备怎样的资格才能参加诸如波士顿马拉松比赛这样的大型赛事？每次比赛你给自己定什么样的目标？如何调整步伐节奏？穿什么样的运动衣和运动鞋？

例如，大部分人在跑5000米时，不会去考虑运动衣和皮肤之间的摩擦力这样的小问题，他们觉得这简直无关紧要。但是，当你完成全程26.2英里的马拉松时，这样的摩擦力的确会成为一个大麻烦。

提前做好防护准备，否则在长跑过程中，上衣内侧和乳头不断地摩擦，这个敏感部位就很可能被摩擦出血。乳头疼痛甚至流血是跑步者（大部分为男性）最尴尬或者痛苦的问题之一，但这是完全可以避免的。（信不信由你，网上很多这样的奇闻异事。）

通过训练和学习，你可以相对轻松地跑完全程，但这并不是技能习得。真正的技能习得需要达到一定的训练量，否则就没有效果。准备工作可以让你在技能习得的过程中学得更轻松，但准备是不能替代训练的。

重新从基础开始学跑步，这才是技能习得。“气式跑步法”[2]注重效率，它可以有效减少运动员在步伐交替过程中的能量损失。稍加练习，运动员就可以重新掌握跑步技能，并在随后的训练中巩固提高。

技能习得和教育、资格认证

全世界的老师和教授对待教学意图高尚、兢兢业业，然而，当今教育和资格认定的方式几乎与技能习得无关。

技能习得需要长时期持续、专注地练习，同时也需要你创造性地、灵活地、自由地树立属于你自己的目标。

令人遗憾的是，如今大部分教育和资格认定仅仅考查学生是否学会“服从”，而不考查学生是否学到有用的“技能”，仅仅通过一群脱离学生的委员会成员制定一套主观的“考查标准”，以此考查他们最在乎的学生应具备的某些素质。

“创造、灵活、自由”是快速习得技能的关键因素，但这几点却不在教育和资格认定的标准之列。如果标准定得太过灵活，那就没有标准了，难道不是吗？

然而，严苛的教育和资格认定大大阻碍了技能习得。“机会成本”是主要问题：假如资格认证的要求很高，高得足以影响你的技能训练，那么，我认为“资格认证”这个过程实际上是弊大于利的。

我突然想起一个思路敏捷、事业心强的女人。她梦想开一家软件公司，于是花了四年的时间学习计算机科学专业。[3]到最后一学期，这位准毕业生为了应付考试，花了几个月的时间学习计算机程序和分析编译

程序。但遗憾的是，她即使背了那么多计算机程序的书，她也无法设计出一个有用的计算机程序来。

开软件公司需要掌握大量的新技术：学习编程语言、建立和维护计算机系统、研发使用工具和程序、创建模板、查找初始用户、寻求赞助或融资渠道以及处理日常工商管理事务。

创业与资格认证之间有什么联系吗？有倒是有，但值得注意的是，你为达到标准所付出的这份努力帮你获得了资格认证，也就是说，你获得了文凭。然而，到底这些标准又能不能帮你习得技能，并在现实生活中发挥作用呢？这个问题充其量也只是再次之才要考虑的。

《在家就能读MBA：掌握经营的艺术》（2010）（The Personal MBA：Master the Art of Business），这是我写的第一本书。在这本书中，我解释了为什么没去学校念企业管理课程，偏偏通过自学现代企业管理知识开办了自己的公司。没去商学院，给我自己节约了15万美元的学费不说，反而让我将更多的时间和精力投入到公司业务上，这让我学到很多书本上学不到的东西。无论从哪个方面来讲，把时间和精力花在管理技能的学习上比花在商学院更值得，这是毋庸置疑的。

如果你想擅长某项技能，而这项技能特别强调现实生活中的实践能力，那么你必须好好实践。光靠读书是远远不够的。

神经生理学：大脑的可塑性和肌肉的记忆

在进入快速技能习得这一章前，我需要你做最后一件事：相信自己具备学新技能的能力。“人天生就具备或者不具备某种能力”，这句话听起来似乎很奇怪，但的确很容易令人信服。

心理学家卡罗尔·德韦克在《看见成长的自己》（Mindset：The New Psychology of Success）一书中写道：“20多年的心理学研究发现：有两种可以使人们创造出不同世界的思维模式——僵固式思维模式和成长式思维模式。”

德韦克发现，“僵固式思维模式者”认为天赋就是能力本身。一个人若数学不好，是天生的，他注定学不好数学，为什么要浪费时间和精力去做数学题呢？

但成长式思维模式的人则认为，真正哺育天赋的却是反复的练习和长期的坚持。如果一个人做错了数学题，不是他没有天赋，而是练习得还不够。只要持之以恒，假以时日定能掌握解题方法。

研究表明：只要肯练习，人的大脑是具备提高技能的功能的。我想，这对陷入僵固式思维模式的人来说的确是个好消息。我们不否认天赋是可以遗传的，但如果你后天肯花时间和精力刻意地、聪明地练习，那么你一定可以掌握技能。此时，遗传因素就显得太微不足道了。相信自己：只要肯练习，技能就一定能提高。

神经学家认为人的大脑是“可塑的”，这表明大脑根据你所处的环境

的不同、做出行为的不同以及行为后果的不同，产生生理变化。在学习技能时，大脑的神经传导会在你训练的过程中发生变化。

约翰·梅狄纳博士是一位专注于人脑发展基因以及精神病遗传学问题的发展分子生物学家。在《让大脑自由》（2009）（Brain Rules）一书中他提到“一起激发的神经元，会串连成一气”，在大脑的物理传导中形成独特模式，久而久之，在练习技能的过程中，神经元开始对你所处的环境进行反馈，并以更有效的形式激发。

如果你学开摩托车，手脚都得动起来，一开始，你总是相对迟缓。你需要顾及你做的每个动作，你常常犯些令人沮丧的小错误。学基础时，你往往要很用心。

随着深入地练习，肌肉就会随着你的心理协调起来。你对练习过程中微妙的细节也更加注意，你也慢慢学会调整方法来适应你所处的环境。

你会发现，在练习中会的多了，不会的变少了。最终，潜移默化地，在无意识的情况下，你就能完成好每一个细节了。

在学术上，我们把技能习得总结为三大步骤。[4]这不论对肢体技能还是心理技能都同样适用。

1.早期认知。了解你即将学习的技能是什么，探索研究，想想整个

过程，把技能细分为几个可以控制的小步骤。

2.中期联想。训练、注意环境反馈，根据反馈调整方法。

3.后期自主训练。不用怎么有意识地注意方法步骤就可以很自如地开展技能训练。

神经生理学技能习得的过程，我们随时都在经历着，甚至就在此时——你阅读的瞬间，大脑也在工作着，它正经历着“学习、解码、巩固新技能”这几个步骤。

正如卡罗尔·德韦克博士在书中提到的那样：“人的大脑就像肌肉一样，锻炼得越多，发育得越好。”练习得越充分，技能才会学得有效果，有效率，更自如。

当我们提到快速习得一门技能时，这一点就太重要了。如果你的大脑和你的肢体有能力学好一门技能，那么我们就可以继续了解如何快速学习技能了。

[1] Ericsson，K.Anders，Neil Charness，Paul J.Feltovich，and Robert R.Hoffman，eds.The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance（Cambridge:CambridgeUniversity Press，2006）.

[2] http://www.chirunning.com/.

[3] Undergraduate college programs usually take four years due to

convention and self-interest:colleges bring in more revenue for every year the student is enrolled.That’s not to say it’s not possible to complete even the most demanding programs in less time:Scott H.Young completed MIT’s undergraduate computer science curriculum in less than one year.See http://www.scotthyoung.com/blog/mit-challenge/.

[4] VanLehn，Kurt.“Cognitive Skill Acquisition.”Annual Review of Psychology 47，no.1（1996）:513–539.

第二章　快速习得技能的10个方法

“我发现空手道不是掌握那4000个动作就能学好的。想要学好它，关键在于你能不能把那些基本动作不断反复地操练4000遍。”

——查特·贺姆斯，《终极营销机器》（The Ultimate Sales MaChine）作者

之前我们谈了什么是技能习得，那么怎样才能快速习得技能呢？这一章主要和大家分享快速习得技能的10个方法，它们适用于任何一项技能。

这些方法会让我们不知不觉地对某个技能产生“临时的痴迷”。也就是说，当我们对某项技能感到特别好奇时，只要掌握了方法，你就会自然而然地去学习，并乐此不疲。或许你目前还有别的事情要做，但是此刻，你的确已将它们抛之脑后，至少暂时不会去想它们。这些方法还可以帮助我们判断某项技能到底值不值得我们为之执着，哪怕是暂时性的执着。当我们执着于某项技能时，我们便可以心无杂念地专注学习。

下面分别介绍快速习得技能的10个方法。

一、选择方向

卡尔·波普是近代最有影响力的哲学家之一。他最广为人知的研究

是提出以理论的可证伪性作为科学与非科学理论之间的分界标准。通俗地讲，就是说，如果你通过观察和实验找不到某个理论的反例，那么这条理论实际上是不科学的。

卡尔·波普提出过很多有见解的观点。其中，我认为这句话说得最聪明：“人世间最幸福的事情莫过于发现问题，爱上问题，设法解决问题，直至下一个更有意思的问题出现。”假如你追求的是一种模式化的生活（这种模式可以保证你过得充实而满足），那么你将无法体会“出差错”的幸福。要想习得技能，必须得有兴趣点的存在，也就是说，我们必须去发现问题，同时你又有很大的兴趣去解决它们。因为你越有兴趣，你学得就越快。

兴趣点实际上是因人而异的，每个人的需求是不一样的。比如，就我而言，目前学习中文不是我特别急需的。当然，如果有一天我决定去中国工作了，那么学习中文会是我的兴趣点。

最近，我对中国围棋特别着迷。围棋有3000多年的历史了，是世界上最古老的战略性棋类游戏之一。多年前，我无意中看到别人下围棋，觉得非常有意思，当时就下决心要好好学习学习。围棋规则很简单，但难就难在要在黑白棋交替过程中，清醒地判断强弱的转换、势力与实地的转换，从大局上把握全盘进程。人和计算机比赛下围棋已经实现很多年了，即使是最聪明的计算机也敌不过技艺更精湛的玩家。

人们对于自己在意的事情，往往学得很快。先学中文，还是先下棋？目前，我特别在意下好围棋这回事，那么我就先学下棋，把学中文的事先搁一搁。总而言之，如果你优先学习你感兴趣的事，那么你肯定花不了多少时间就能学成。

二、集中精力

巴不得一口气可以学很多技能，这是初学技能时最容易犯的错误之一。其实，学习技能的关键之一在于能否把时间和精力集中在某一项技能的学习上。假设你每天只有一个或两个小时的时间学习，你又把这一两个小时平均分配到20个不同的技能上，那么单个技能的学习效果会如何呢？我想应该没有明显进步，因为每项技能都没有得到充分的练习。这是十分简单的数学道理。

想快速习得技能，就该把精力放在一门技能的学习上。然而，有一类人可能比常人更难认同这一点，我想我从头到尾就属于这类人吧。我们这类人是“文艺复兴人”，是激情澎湃的“博”学家。无论何时、无论何地，我们想学的东西总是多得数不清。但凡自己发现或者听别人说起有新玩意儿可以学习，不论多少，我们总怀有巨大的热情，也很难从内心拒绝它们。[1]

可是，当我想一口气学习所有技能时，我才发现其实什么也没学到。我浪费了太多时间穿梭于不同技能之间。没有进展，没有欣喜，也

没能从一而终，这样的学习将注定我无法快速掌握技能。

选择一个你心仪已久的技能，记住，“有且只有”这一个。把你闲暇的时间和精力都投入到这项技能的学习上，至于别的技能，暂时惦记着就好，不一定当下就要去完成。戴维·艾伦在自己的著作《搞定：无压工作的艺术》（Getting Things Done）一书中推荐读者朋友学会列出一种叫“将来某时/也许”的清单，你可以把涌上心头的各种想法统统塞到这个清单中去。也许你并不急于现在就去做清单上的事，但或许在将来的某一天你会将之完成。随着你慢慢地、一项项地增添清单上的内容，你的创造力也在无形中被激发出来，直到某一天你真的能够为之付诸行动。

“集中精力，只学一门”对快速习得技能的重要性是不言而喻的。当然，这并不意味着你把其他技能拒之门外，只是你暂时将之搁置，等待未来重拾。

三、制定目标

学习目标的制定有利于我们对预期目标做到心中有数，有利于我们最终学得足够优秀。

这个目标，说得简单一些就是学完这门技能后你要求自己达到什么样的水平？在日常生活中拥有这样的技能，你到底又能做些什么？目标越细，学得越好。

制定学习目标让我们有机会去想象我们学成以后会是什么样子。一旦未来努力的方向定下来，就更容易达到目标。查尔斯·凯特林是电动自动起动装置的发明者，他曾经说过：“问题一旦很好地陈述出来，也就解决了一半。”这里的“问题”其实就是他给自己制定的“目标”，也是他努力的方向。

那么，如何制定目标呢？这个问题的答案与你为何优先选择这项技能有关。如果你的初衷只是玩玩而已，没有任何要求，那么从一开始你就不会感到失望，并且会很享受训练的过程。然而，如果从一开始你就想学真本事，那么首先就应当明确并接受这门技能的最低要求。一旦你实现了最初目标，如果你愿意，你仍然可以继续努力，朝新的目标迈进。制定目标时要有分寸，既不能“唾手可得”，也不能“好高骛远”。只要把这个度把握好，就能制定出最棒的目标。

一般说来，你的目标制定得越轻松，掌握相关技能的速度就越快。学习之初，如果你不以世界大师级的标准要求自己，就能快速制胜，你相信吗？听起来可能你不信，但事实上，这才是我们真正要做的——降低标准。快速习得技能的目的并不是要尽善尽美，成为世界级大师，而是要在兼顾能力和效率的同时，快速提高技能。

值得注意的是，对于某些技能，一定要把“安全注意事项”作为学习的目标之一，防止意外发生。如果在训练中“受了伤”或“丧了命”，那么再怎么谈快速习得技能也没有什么实际意义了。

四、分解技能

我们学习的大部分技能都需要细化步骤。当定下想学习的技能后，就该把这项技能细化为若干步骤。比如打高尔夫，非常讲究步骤。第一步就要选择合适的俱乐部。然后分别学习如何挥杆发球、如何对付掩体、如何送球入洞，等等。

分步骤学习技能，有助于我们在众多步骤中判断出至关重要的那一步。如果先努力把至关重要的步骤学到手，我想剩下的几步也会学得比较轻松顺利。此外，分步骤学习技能有助于我们专注学习。这样，非但不会手足无措，反而能达到意想不到的效果。

细化步骤以后，我们会发现有些步骤对初学者来说是十分重要的，而有些步骤却不是。这就要求我们在初学技能时，学会对步骤进行筛选。把关键的步骤先找出来，再集中时间和精力去学习。

五、获取工具

大部分技能的学习都离不开必要的工具。想打网球，没拍子怎么行？想开飞机，没飞机怎么行？在投入时间和精力学习一门技能之前，你一定要想方设法弄清楚一些问题。诸如，学习这门技能需要什么样的条件？要使用什么样的学习用具？你能不能弄到这些学习用具？或者说，你买不买得起它们？因为对于某些技能而言，只有获得了必备工具，我们才可能最大限度地利用时间充分学习。

六、扫除障碍

某些因素会对训练过程造成障碍，这无疑增加了技能习得的难度。这些因素可能来自以下方面。

●训练前的准备工作。例如，训练前找不到工具放哪儿了；训练前还没有选到合适的工具；忽略训练的必要条件。

●使用临时训练工具。例如，借别人的装备，也就是说，你使用的器材是有时间限制的，随时会被要求归还。

●环境干扰。例如，开着的电视；突然响起的电话；刚刚收到的电子邮件。

●情绪障碍。例如，害怕；怀疑；害羞。

以上每一个因素都会使训练难以开展，所以，技能习得的速度会随之降低。

靠意志力去克服这些障碍不见得是明智的做法。尽管我们每天都能随意支配我们强大的意志力，但是，我们必须聪明地利用意志力去解决问题，去改变我们面对的不利因素，从而扫除训练中的障碍。这样，技能训练就不再困难，技能习得也不再缓慢。

七、腾出时间

我们必须抽出专门的时间习得新技能。但遗憾的是，我们往往一边习得新技能，一边兼顾别的感兴趣的事，如看电视、玩视频游戏等。我们常常嘀咕着：“等我找到时间再说。”事实上，去“找”时间这个说法是一个谬误。我们总是出乎意料地发现自己在某个时候突然多出来一些时间，就像无意中从大衣口袋里翻出一张20元钞票那样，很偶然。从这个意义上来讲，没有人愿意为任何事情刻意去“找”专门的时间。

如果你指望“找到”时间再去做某件事，那么这件事将永远不可能完成。想“找到”时间，先得“腾出”时间。

一天有24小时，刚好1440分钟，再没有更多的时间。如果你用8小时睡觉，剩下的16小时自由支配，一部分时间用来照顾自己和心爱的人，另一部分用来工作。

不管你还剩下多少时间，这些时间都可以用来习得技能。如果想尽快提高技能，那么需要你腾出更多专门学习的时间，这样效果会更好。

为技能习得腾出时间的最佳方法是筛选出低效时间，将之淘汰。你要做的就是准备好一个笔记本，试着把一连几天的时间安排做一个简单的记录。

记录的结果会让你吃惊不小：如果你肯淘汰掉很多低效时间的话（尽管这对你来说有点艰难），你会拥有更多的时间用于习得技能。因为如果每天你花在其他事情的时间越多，你用于技能习得的时间就越

少。我认为把那些低效时间淘汰后，每天至少能腾出90分钟来。

另外，建议你下决心保证20小时的训练量。一旦训练开始，就别停下来。如果中途卡住了，一定要坚持住，直到达到20小时这个初级训练目标。如果你没有毅力投入20小时，那么请你放弃。我为什么这么说呢？道理很简单，技能习得初期非常艰难。在这个时期，人们往往面临很多令人疑惑或难以预料的问题和障碍。如果你遇到了这样的麻烦，必须咬牙坚持，直到第20个小时结束。历尽艰辛之后，面对未来的训练亦会更加从容。

你可以把这个方法看作对意志的磨炼，不要让这些愚蠢的小麻烦成为训练过程中的绊脚石。要么迎头大胆去解决这些恼人的问题或者疑惑，要么埋头咬牙把这20小时坚持过去。从这一点上来讲，你最好选择坚持。因为学习初期，恼人的麻烦会越来越多，靠自身能力也不一定能解决。

八、及时反馈

“及时反馈”是指尽可能快地准确了解你在技能习得中的表现。如果长时间都没能得到反馈，那么也谈不上快速技能习得了。以奶酪制作工艺为例，鲜奶需经过数月甚至数年之久的微妙化学反应（发酵）才可以变成优质奶酪。时间花得不够，美味就无法品尝。如果你需要6个月才能判断出这个奶酪是否会做得香甜可口，那么这种延迟的反馈将导致你

不能快速习得奶酪的制作工艺。

快速反馈有助于快速习得技能。如果反馈及时或只有一点点延迟，我们会更容易把实际操作情况和目前所获得的结果联系起来加以分析，再做出适当的调整。

“及时”反馈是最好的反馈。以计算机编程为例，当你及时对所编程序做出修改后，不一会儿，计算机就告诉你程序能否顺利运行。如果计算机还是无法运行，死机了，你可以继续修改程序，再试着运行。这就是为什么学计算机编程这样的技能会越学越上瘾。

我们还可以通过很多有效途径获取反馈。阿图·葛文德是一位经验丰富的外科医生，也是一名业余网球队员。他在《纽约客》[2]杂志上发过一篇文章，文章提到：“有经验的教练和老师可以就你当前的表现做出及时反馈，并给予必要的建议。”

此外，摄影机这样的视频捕获设备也可以帮忙检查学习效果并给予及时反馈。当然还包括一些辅助工具，像计算机程序、训练器等这些设备可以在你出错的第一时间做出反馈。

总之，在技能训练中，获取快速反馈的途径越多，技能习得的速度就越快。

九、计时训练

人脑天生具备良好的学习能力，如观察、模仿和预测。然而，精确计时却是人脑办不到的。大脑无法帮你预测做一件事情需要花费的精确时间，无法精确告知你手头正在做的事已经花去多少时间。

初学一门新技能时，往往容易过分估计实际投入训练的时间。特别是当你状态不佳时，你会发现训练时间过得像蜗牛爬一样，慢慢吞吞。事实上，你实际训练的时间远没有自我感觉的时间那么长。

如何解决这个问题呢？最好的办法就是分段计时练习。买一个精准的倒计时器[3]，设置好20分钟，准备开始练习。你只需遵守一个规则：一旦计时开始，中途一定不能停下来。记住：在你练得有点泄气时，这个方法会让你更加轻松地完成更为持久的训练。

持续训练的时间越长，技能习得就越快。每天腾出时间做3~5次这样的分段计时训练，短时间内就会看到明显进步。

十、数量与速度

刚开始习得新技能时，人们往往希望做得尽善尽美，但力求完美很容易让人产生挫败感。因为我们永远都不可能做到百分之百的完美。别去设想有完美的表现，保持良好状态的同时，保证训练量和训练速度才是最应该考虑的。

大卫·贝尔斯和泰德·奥兰德在2001年合著了一本成功励志方面的

书，名为《开启创作自信之旅：走在创作路上难免害怕，只有不放弃的人才能不断成长》（Art&Fear）。书中，他俩就“量”这个问题分享了一段趣闻：

在陶艺课新班开课的第一天，老师把班级分为两个小组，坐在教室左边的同学为第一小组，右边的为第二小组。紧接着，老师宣布评分标准。第一小组，以“量”为评分依据，即制作的陶艺作品数量越多，分数越高；第二小组以“质”为评分依据，即作品质量越好，分数越高。

整个评分过程很简单：在最后一课堂上，老师会带一个磅秤来称第一小组的陶罐子，55磅获得A，40磅获得B，然后依此类推。第二小组的同学只需要制作一个陶罐子。只要做得完美就可以获得A。

最后的结果无不让人惊奇：质量最好的陶罐子全都出自以“量”为评分标准的第一小组。这似乎让人明白一个道理：第一小组制作的量大，他们得以在无数次失败中吸取教训，不断摸索，不断总结，从而精心雕琢出一个个精美的陶艺作品。第二组重视“质量”，力求完美。他们傻坐着，满脑子想着“如何完美”，到头来除了制造出一套浮夸的理论和一堆没用的陶土，实在看不出他们到底做了多少实质性的努力。

练就一门技能必须用心，必须坚持。刚开始学习时，不要盲目追求质量，相反，必要的训练量和训练速度才是制胜法宝。练得多，练得快，才能学得快。

但是，并不是说图多、图快，不管质量了。有些技能对肢体动作有要求，这也要求你必须有良好的状态才能完成好。譬如学习绘画时，光顾着画得多、画得快，没有好的状态，即使你像美国画家杰克逊·波洛克那样一天之内随意地在100张画布上作画，你也画不出什么名堂来，除非你有明确的目标——画出栩栩如生的人物来。你瞧，过硬的技能实在太重要了。

要想完成既定训练目标，首先要保证良好的状态。只要做到在至少80%~90%的训练时间内持续保持良好状态，就能加快技能习得。

以上这就是快速习得技能的10个方法。掌握了它们，你就可以更加高效地练习基本技能了。

快速习得技能的10个原则真的管用吗

这10个方法真的可以帮助我们快速习得技能吗？下面的研究给了我们肯定的答案。

在认知和运动技能习得的学术研究中，研究者已经注意到一个常见现象：当研究对象开始练习一项新技能时，短时间内他们的水平会大幅提高。也就是说，学习初期，稍加练习就可以从“非常慢且完全不胜任的水平”到“比较快且明显能够胜任的水平”。

这个效应，用术语表述就是“实践的幂定律”，该定律指出：对于很

大范围内的学习问题，人们的反应速度随着实践次数呈幂律提高，它会反复出现。早在1926年[4]，该现象已经被技能习得研究者广泛注意，同时，在肢体技能和心理技能研究中也被多次提到。[5]一项研究甚至表明：如果技能习得理论不能为幂定律功能的学习服务，那么应立刻被丢弃。[6]

根据学术研究结果，我们绘制出“实践的幂定律”的曲线图，如图2-1所示。Y轴为反应时间，X轴为练习时间。

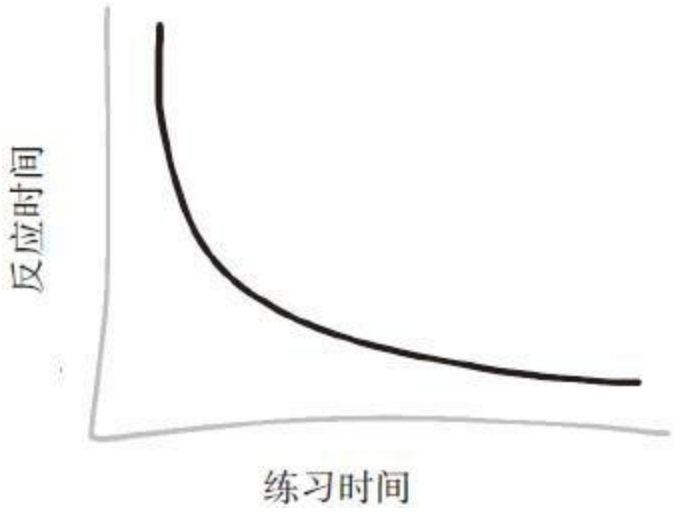


图　2-1

如图2-1所示，随着X轴练习时间的增加，曲线呈现出向下倾斜的趋势。持续练习下去，要不了多久就可以完成既定目标。

有趣的是：当你把Y轴标为“学习水平上升过程”轴，然后观察较长练习时间段内水平上升的趋势。这个趋势就是著名的“学习曲线”，如图2-2所示。

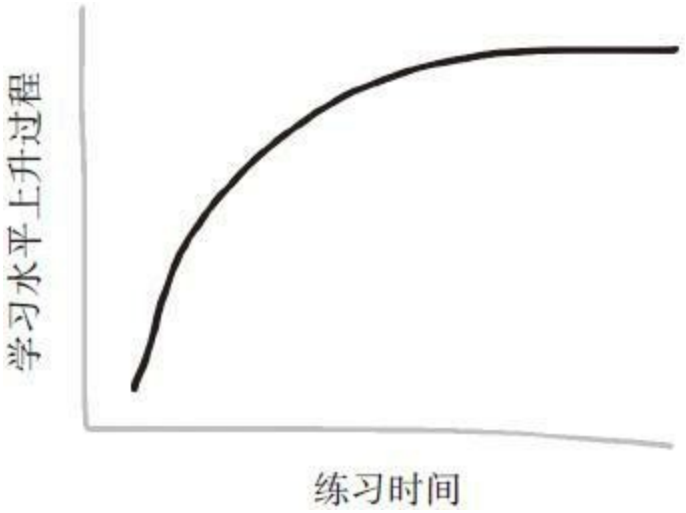


图　2-2

这条“学习曲线”表明：尽管学习初期很艰辛，但学习水平提高得很快，因为你学到了技能最重要的部分。当达到一定的技能水平之后，进步速率便开始下降，后续进步变得缓慢。

和人们的普遍观念恰恰相反，“陡直的学习曲线”并不可怕，反而值得提倡。上图很清晰地解释了为什么“陡直的学习曲线”能够说明技能习得的速度快。这条曲线越陡，你在单位时间内的学习情况越好。

把我提到的技能习得的10个方法运用其中，好好琢磨一下自己的学习曲线，可以让它走得更陡一些。这10个方法本身很容易学会，如果你掌握好了，那么技能习得前期的两个理论（认知和联想）将更易于在实践中发挥作用。

一旦开始学习新技能，技能水平会自然而然地在短时间内明显提高。别再犹豫了，赶快开展学习吧！抛开一切杂念和顾虑踏踏实实学下

去。

我们常常有这样的感觉：我们在某项技能上其实没怎么练习，但似乎总觉得费了很大力气，花了好多时间。很多人立志长时间学习某项技能，希望最终熟练掌握它。但如果总是迟迟不肯开始，在犹犹豫豫中，几年光阴转瞬即逝。结果你非但没有在技能上得到一点点进步，反而在精神上和感情上耗费了大量的精力。没有目标抑或是有目标但无从下手，这两种情况同样让你在游离不定中白费精力。

这10个方法能帮我们避免在技能习得时耗费精力而一无所获，提醒我们究竟哪些方法才对技能习得真正有益。技能习得的前两个阶段尤为重要，在这期间，时间和精力花得越多，无用功就做得越少，技能学习就会越快。事情就是这么简单。

沉浸法

“沉浸法”并不是学习新技能的唯一途径，但它一定是最具说服力的。其他方法也可以产生相似的结果，但是需要仔细权衡。

“沉浸法”是指通过完全改变周围学习环境的方式，达到专注持久学习的目的。它是快速技能习得的一般方法，众所周知。举个例子，你想学习法语，那么你就搬去法国住上几个星期或几个月。

总的来讲，“沉浸法”很有用。一旦到了法国，只要待在那里一天，

你就必须得每时每刻训练你的语言技能。刚开始可能会经历几天的挫折，接下来你慢慢适应了新环境，你的语言技能也随之快速提高。

“沉浸法”之所以有用，是因为它能让你完全应付在训练初期难熬的前几个小时：如果你能够适应全新的环境，你就会不假思索地开展训练。

当然，“沉浸法”也有它的不足之处，也就是说，你得有一个心理准备，在未来的很长一段时间里，你要把主要精力全都放在这项技能的学习上。如果你可以坦然地放下手头的活，背起行囊前往法国，那么“沉浸法”对法语学习一定是个不错的选择。

然而不幸的是，在现实生活中，绝大部分人都有自己必须承担的责任，比如照顾家庭、工作、还贷款等，这些是无法回避的。这样一来，“沉浸法”的实施会变得异常困难，甚至无法实施。

最坏的情况是，“沉浸”这个理念变成了障碍：如果你一直为等待有机会去“沉浸”一下而迟迟不肯学习新技能，那么你会浪费很多宝贵时光。

重拾旧技能

值得注意的是，这10个方法同样适用于重新学习某项技能。你也完全可能在从未有过的短时间内重拾旧技能。上高中时我很刻苦地学过小

号，吹得也像模像样，可惜上大学后就再没碰过。如果我想现在把小号拿出来再吹吹，应该练不了多久就会了。因为我之前已经掌握了小号的基本技能，所以我现在只需要注意几点：吹奏要领（对着吹口吹时要注意控制双唇肌肉）、读乐谱、回忆指法、复习基本乐理知识（打拍子、节奏、力度变化以及声调）。如果能腾出时间，清除练习障碍，计时训练，那么只需几个小时，我就能重新习得技能了。

良好的开端是成功的一半

“有的时候你想放弃吉他，你恨吉他。但是如果你坚持下去，你终将有所回报。”

——吉米·亨德里克斯，著名电吉他演奏家

习得技能时，或多或少要用到10个方法当中的某几个方法。并不是说这10个方法完全适用于任何一门技能的习得，你可以把这10个方法当作一个备忘录，当你学习新技能时，浏览一下里面的相关内容，针对不同的技能选择合适的方法。

最后，我们再一起来复习一下这个备忘录里的快速习得技能的10个方法：

1.选择方向；

2.集中精力；

3.制定目标；

4.分解技能；

5.获得工具；

6.扫除障碍；

7.腾出时间；

8.及时反馈；

9.计时训练；

10.数量速度。

就是这些。如果你把这10个方法应用到正在学习的技能中，学习效果会更棒，学习速度会更快。正如之前我提到的那样，学习这10个方法绝不是一件难于上青天的事。事实上，它们不过是为学好技能准备的一套普通方法而已。

接下来，让我们一起探讨一下如何开展初期研究，如何学习才能让技能习得变得更有效。

[1] If you can relate to my frustration，I recommend reading The Renaissance Soul:LifeDesign for People with Too Many Passions to Pick

Just One by Margaret Lobenstine（NewYork:Harmony，2006）.Reading this book helped me realize that my diversity of interestsis a strength，and that it’s possible to structure my efforts to take advantage of mynatural inclination to learn many things at once.

[2] http://www.newyorker.com/reporting/2011/10/03/111003fa_fact_gawande.

[3] I use an Enso Pearl programmable interval timer:http://www.salubrion.com/products/ensopearl/.You can use any sort of timer you like，including basic kitchentimers，but the Enso has built-in intervals and a very nice-sounding chime，which ismore important than it seems.When you’re practicing a lot，strident electronic beepsget old fast.

[4] Snoddy，George S.“Learning and Stability:A Psychophysiological Analysis of aCase of Motor Learning with Clinical Applications.”Journal of Applied Psychology 10，no.1（1926）:1.

[5] Newell，Allen，and Paul S.Rosenbloom.“Mechanisms of Skill Acquisition andthe Law of Practice.”Cognitive Skills and Their Acquisition（1981）:1–55.

[6] Logan，Gordon D.“Toward an Instance Theory of Automatization.”PsychologicalReview 95，no.4（1988）:492.

第三章　有效学习的10个方法

“没有哪一个难题承受得住坚持不懈的思考。”

——伏尔泰

在第一章里我们讨论了技能学习和技能习得的区别。然而，这并不意味着技能学习就不重要了。如果在实践前，你不懂得对该项技能做上一点小功课，那么不管你的意志有多么坚韧，也会导致时间和精力的浪费。

技能学习让技能实践更有效。通过学习，你会更加理解为什么要多花时间在关键技能训练上。基于这点认识，我们总结出有效学习的10个方法：

1.收集信息；

2.克服困难；

3.关联类比；

4.逆向思维；

5.咨询交流；

6.排除干扰；

7.间隔重复；

8.创建定式；

9.预期测试；

10.尊重生理。

一、收集信息

实践前，查阅一下和这门技能相关的信息是十分必要的。例如，花20分钟的时间上上网、去书店或者去住所附近的图书馆找找相关参考书和资料。总之，你应该想方设法地找到关于这门技能的参考书（至少三本）、教学DVD、教学课本或者别的学习资料。

你千万不要花数小时去记住所有参考资料上的内容，除非你想疯掉。“读书”是一回事，“练习”又是另外一回事了，读书的时间是不能算在练习时间里的。在这里，查阅资料的目的不是为了应付考试，而是为了尽可能快地了解重要的基础技能、关键步骤以及必要的学习工具。因为提前知道的信息越多，准备就越充分。提前花时间快速、全面地收集信息，有助于了解后期技能实践的整个流程。为了快速习得技能，你最好不要用“精读”的方式了解信息，“泛泛而读”即可。如果某一概念或某一学习工具被不同的参考书反复提及，那么请你留意并在实践前做好相

应准备。

举个例子，如果想亲自烤出美味的羊角面包，出门买几本烘焙和面点制作方面的参考书跟着做就行。目前，面包的制作工艺和流程已经趋于成熟，因为大师们已反复实践了数年之久。阅读参考书时，如果你发现好几本书都不止一次地介绍了同一个制作工艺和流程，那么请留意这个最有价值的信息。你可以立即按书上说的在自家厨房里小试一把，效果一定不会差。这样做的好处是可以省去很多“摸着石头过河”的麻烦。

二、克服困难

在早期研究中，参考资料里有很多让人疑惑不解的地方，有的是概念，有的是方法，有的是理念。通常情况下，你很清楚它们的重要性，可是你始终无法理解它们的意思。既无法理解为什么要这么说，也无法理解为什么要这么做。别紧张，有困惑很正常。关键在于你能否将之解决？从这个角度讲，有困惑也是一件好事，考验你解决问题的能力。

尽管我们会面临随之而来的一大堆困惑，但是对技能进行初期研究的确是发现重要基本技能和理念的有效途径之一。当你真正开始实践这个技能了，我想你会把这些恼人的谜团一一解开的。

斯蒂芬·克拉申，美国第二语言学研究专家，在第一章中我们提到过他。他把这种现象称为“可理解性输入”。之所以有疑惑，是因为获得的新信息是从未了解过或经历过的。但是在反复的技能实践中，我们可

以慢慢体会，慢慢理解。

印度著名瑜伽大师德斯卡查尔曾说过：“困惑本身就是一种馈赠。”意识到自己有困惑是很好的，你可以清晰地判断出让你产生困惑的地方。接下来，有目的地对此处做相应的研究，直至问题解决。

如果初期研究都已过半，你仍无任何疑虑，那么你肯定学不快。相反，如果一开始你对走的每一步感到恐惧和彷徨，那么很好，这说明你已经上了正轨。举个例子，假如你正处理一个有趣的问题或运作一个非常吸引人的项目，那么初期发现的困惑越多，压力就越大，学得就越快，因为你不得不想办法尽快拨云见日。

不愿克服困难是影响技能习得快慢的主要因素。愚蠢的感觉的确不好受，不过请你随时提醒自己：随着技能实践的不断深入，你会慢慢解决这些疑惑，最终理解这门技能。

三、关联类比

随着研究开始，你会很自然地注意到一些模式，即不断出现的理论和方法。

我们把这些模式称为“心智模式”，它们很重要。心智模式是学习中最基本的单位，它是指理解和认知存在于这个世界上的事物或联系的方法和习惯。一旦找准心智模式，我们就更容易预测下一步要发生什么。

心智模式也可以帮助我们更轻松地与人分享自己的感受和经历。

举个例子，我最近正在帮父亲创建一个网站，我一边工作一边试着给父亲讲我是怎么建的。我才开口解释，就遇到了难题。我一个劲儿地用“服务器”这个词，父亲却完全不懂我在说什么。假如我父亲知道服务器相当于一个特别的计算机，它可以把网页传送到发出请求信号的一方，同时，服务器也有别于一般的普通机器，那么他会很容易明白我的意思。在这个例子里，“服务器”就是一个心智模式，如果你熟悉这个术语，那么就能理解发布网站是怎么一回事。

同时，你会注意到有些新事物好像是你所熟悉的。我们把这样的事物叫作“心智勾连”，就是通过类比和比喻去理解新概念。就网络服务器而言，它如同一个图书管理员。当你去图书馆借书时，图书管理员会在塞满成百上千本书的书架上帮你找到你想要的那一本。一旦找到了，他会给你拿过来。如果没有这本书，他会告诉你：“我这儿没有你要的书。”网络服务器和图书管理员的工作方式是一样的。当你发出浏览网页的请求时，服务器靠着记忆帮你搜索网页。如果找到了，它就传送给你。如果没找到，就给你一个回复：“错误404：网页无法找到。”瞧，如果我们把服务器看作计算机信息管理员，我们就更容易理解它的工作原理。

在早期研究阶段，你找到的心智模式和心智勾连越多，就越容易在技能训练中获益。

四、逆向思维

学习新技能前，别去幻想你会学得多么完美。多设想一下最坏的结局吧！我们把这样的思维方式叫作“违反直觉的思维方式”，它有助于我们深入了解新技能。

“要是学不会怎么办？”“要是彻底失败怎么办？”多让自己思考类似的问题。这种解决问题的方法叫作“逆向思维法”。这个方法能够让我们学到几乎任何技能的要旨。如果你多研究一下最坏的结局，你会快速找到原本不太容易被注意的学习要点。

假如此时你正在宽广的河面上划着皮艇，在激流中勇进，周围礁石林立，急弯险滩，遇到这样的状况你会怎么办呢？

我们可以试试“逆向思维法”——设想一些处处碰壁的情况：

●独木舟翻了个底朝天，没法重新让它浮起来；

●独木舟进水，正下沉或被淹没，严重损毁；

●船桨掉了，独木舟失控；

●你的头撞到石头上；

●整个人掉到河里并且卷入漩涡，无法脱身。

要是我在水势凶猛的急流中遭遇如此险情，肯定一命呜呼了，这无疑是最悲惨的结局。这样的结局虽然令人沮丧，但如果我们提前考虑到这些不利因素，就很有可能化险为夷，因为在思考这些问题的同时，我们正学习着划皮艇的要点：

●如果船身翻转，一定要在划桨时保持左右平衡且船体正面朝上，人才不会掉到水里。

●如果人掉进水里，一定不要把船体拉沉。

●一定要抓牢船桨，这样才不会掉进汹涌的河里。

●遇到大礁石，采取必要的安全防范措施。

●提前巡查河面情况，完全避开危险河段。

此外，为了安全起见，我还得提前准备好救生衣、头盔等安全装备。这样一来，我已经完全清楚学习划独木舟的要领，也懂得该如何保护自己。

预先设想最坏的结局，一来保证了安全，二来也玩得尽兴。瞧，“逆向思维法”管用吧！

五、咨询交流

如果我们提早对新技能有一定的了解，我们就会设置合理的期待，

也就是说，对于一个初学者来说，什么样的表现是真正合理的呢？

初学技能时，我们往往容易低估完成这项技能的难度和复杂性。尤其是那些耳熟能详的技能，其要领很容易被忽视。举个例子来说吧，很多人为了追逐“摇滚梦”开始学习电吉他，学着学着却发现成为摇滚巨星并不是一件容易的事。因为，在台上你只有吉他弹得好还不够，还得唱得好，还得秀出“摇滚范儿”。这里面似乎很复杂，已经涉及除了“弹”以外的“唱”和“秀”两项技能的学习了。

因此，在投入时间和精力学习新技能前，有必要和内行聊一聊。这样我们可以提前预知技能训练的每个阶段会遇到的情况，从而消除对技能学习的疑虑和误解，使我们在技能训练的过程中不但不会灰心丧气，反而会更有兴趣坚持下去。

六、排除干扰

干扰是影响快速习得技能的最大因素。一旦产生干扰，我们就无法集中精力学习，技能习得的速度也会随之下降，甚至停滞。因此在技能练习前，我们要尽可能地预见可能存在的干扰因素，试着减少或消除它们。

电子干扰和生物干扰是两个最大的干扰源。家里的电视、手机和网络属于电子干扰因素。面临这样的干扰，我们应该关掉开关、拔掉电源、关闭网络，或者把它们统统搬走，除非它们对技能练习非常有帮

助。家人、同事和宠物属于生物干扰因素。我们不能把一个人“关掉”，但是可以提前告知他们——我们在单独练习技能时不希望被打扰。我想会得到他们的尊重的。

干扰因素越少，技能习得就越有效。

七、间隔重复

多数技能习得对记忆力有一定要求。在训练时，如果想好好运用一下曾经学过的知识，你必须得在很短的时间内回忆起相关内容。

要是你的记忆力不够好怎么办呢？每次学完新东西，如果短期内不复习，十有八九会忘记。“间隔重复”这个方法有助于大脑将所学知识进行巩固并长时储存。

研究表明，人的记忆力遵循一个“衰减曲线”规律，即知识学得越久，我们越不容易经常复习巩固。因此，新学的知识需要定期巩固，这样才能长期储存在我们清晰的记忆中。

“间隔重复”是一个很好的记忆方法，它可以帮助我们定期且系统地回顾所获取的知识和信息。对于那些记忆起来有难度的信息，我们更要经常复习，而对于那些记忆起来相对简单的旧知识，我们不必经常复习。

Anki[1]、SuperMemo[2]、Smartr[3]这三款记忆软件程序都轻松实现

了间隔重复、加强记忆的功能。它们需要你建立自己的复习模块，其中的“间隔重复系统”通过这个带有复习功能的记忆模块起作用。这样一来，一边建模块，一边回忆技能的分解动作，不是一举两得吗？

一旦创建好自己的记忆模块后，你每天只需花几分钟的时间就能完成复习任务。这个系统细化复习过程，追踪记忆痕迹，用最短的时间学习新概念、新方法、新步骤。如果你始终坚持复习最有难度的部分，那么你会非常快地记住必要信息。

重要的是，技能学习远比学术学习复杂。如果你背概念、记单词是为了通过语言考试，我想“间隔重复”对这样的学术学习用处不会太大。[4]但如果你背单词是为了掌握一门语言技能，那么“间隔重复”这个方法就很有用，因为它最适合快速回忆信息。如果你学的东西并不是特别需要你在短期内进行回顾，那么最好别用记忆软件，还是多花时间反复训练，慢工出细活吧。

八、创建定式

大多数技能学习都有一套固定的模式：确定项目、着手准备、坚持学习等。建立一套简单的定式可以让我们比较轻松地了解其中的关键环节。

罗列清单方便我们记住学习要点，使技能训练的流程更加系统化，以便我们把精力投入到关键环节上。创建定式确保每次训练都有一套固

定的模式。下面让我们想想篮球比赛中运动员遇到罚球时，有没有一套固定的模式呢？我们可以看到他们接下来的动作：双手在短裤上擦一擦，双肩放松，接住裁判的球，拍三下，停顿三秒，投篮。看，这就是他们创建的罚球定式。

由此可见，创建定式和罗列清单可以帮我们预见训练流程，而后进行内心演练。这个方法对于肢体训练是非常有效的。

九、预期测试

部分技能习得涉及一些实验，即预知新的想法在实践中是否行之有效。

预期测试是指依靠已知经验，在尝试实践前假设接下来会发生的变化或者产生的结果。如果你养成了预期测试的习惯，那么你学技能会更高效。科学地讲，预期测试结果随着以下四个因素的变化而变化。

●观察——你最近在关注什么？

●经历——你对这个领域了解多少？

●假设——怎样做会才会更进一步？

●测试——下一步你有什么新尝试？

我建议用一个笔记本或者其他的工具记录你在训练中做出的假设。

如果你不断思考这些假设，并且形成新的想法，那么你的实验成果会更加丰硕。

十、尊重生理

我们的大脑和身体都处在各自的生理系统中，因此，它们都有生理需求，比如食物、水、锻炼、休息、睡眠。我们不能把自己逼得太紧，这样会适得其反。因为大脑和身体在没有足够能量储备的情况下是不可能高效运转的。

作者托尼·施瓦兹在《怎样全神贯注地生活》（2004）（The Power of Full Engagement）和《在任何方面都是优秀的》（2011）（Be Excellent at Anything）这两本书中提醒人们：最佳学习周期是90分钟左右，在这个周期内，人的精力是最集中的。大脑和身体都需要一个自然的休息。因此，我们要瞄准时机锻炼、休息、吃饭、享用零食、打盹儿或做别的事情。

我们完全可以计时练习。提前设定好60~90分钟的练习时间，这样你就不会忘记什么时候该休息。同样，你也可以把练习分为几段进行，中间穿插短暂的休息，比如每练习20分钟，休息10分钟；然后，再练习20分钟；接着又休息10分钟。

运筹帷幄

“世上没什么规律可循，我们是为了努力干成什么来的。”

——发明家，托马斯·爱迪生

我们不是每一次学习技能时都必须用到这10个方法，但我们必须承认，其中的一些方法的确非常适用于某些技能。这10个方法好似一个锦囊，一旦开始学习技能，我们便将之打开进行对照，看看哪些方法可以为我们所用。

让我们再次回顾一下能够帮助我们有效学习的10个方法：

1.收集信息；

2.克服困难；

3.关联类比；

4.逆向思维；

5.咨询交流；

6.排除干扰；

7.间隔重复；

8.创建定式；

9.预期测试；

10.尊重生理。

把这些方法用到你目前学习的技能中，你就明白你应该怎么做才能学得又快又好。

实践出真知

“未起身生活，却坐而写作者，徒劳耳。”

——亨利·戴维·梭罗

学习足够的理论知识后，我们才可以开始实践。

虽然我们目前已经了解了快速技能习得的基本理论知识，但是如何付诸实践远远比“知道”更重要。记住：若无实践，何来习得？

我不想接二连三地重复快速习得技能的理论，相反，我想实实在在地告诉你到底应该怎么做。接下来，我要把这些有用的方法运用到以下几个技能中，请你拭目以待。

●瑜伽：尝试室内姿势。

●编程：创建可正常运行的网络应用程序。

●触摸打字：在非标准键盘上进行盲打。

●棋类游戏：学习围棋——世界上最古老、最复杂的棋类游戏。

●乐器：学习演奏尤克里里。

●帆板冲浪：在平静的水面上航行并做出机动动作。

这几个项目是我从来没有接触过的，我希望通过运用之前提到的技巧和方法，在30天以内就学会它们。每项技能大概总共20小时就学会，每天用60~90分钟练习。

关于这些技能

这几项技能各具特色，在众多的技能中我对它们偏爱有加。究其原因，且听我稍后慢慢道来。虽然技能各不相同，但掌握它们的方法却如出一辙。

我希望把这些有用的方法教给大家，以便你们日后在学习自己感兴趣的技能时可以成功应付。当然，如果在我列出的这些技能中，你仅仅对一两个技能有兴趣，那也没关系。你最好把接下来的几个章节大致浏览一下，如果发现某一章节不合你的胃口或完全不适合你目前的状况，那么你完全可以跳过它们，不必担心错过我在这些章节里提到的方法。因为，当我讲解每个技能时，我都使用同一个方法。

在接下来的几章里，我会引导你如何学习技能，这样的讲解是假设你在毫无经验的情况下进行的，因此你不用提前去了解这几个技能。我

非常希望你们在看完这几个章节以后，除了掌握这六个有意思的技能外，还可以在实践中去验证我提到的方法。

如果你对其中的某个技能特别在行，那么很有可能你会发现我的理解有一些偏差，我的讲解有一些错误，甚至不认同我的方法，这些都没关系。因为“我仅仅是一个初学者，我并不清楚接下来到底会发生什么”。

在讲方法的同时，我会极力确保这本书中所有信息的准确性和完整性，但我无法避免出些小错。

其实，不管是技能研究还是技能实践，方法始终是最重要的。

[1] http://ankisrs.net/.

[2] http://www.supermemo.com/.

[3] http://smartr.be/.

[4] This isn‘t a book about academic study techniques，but since you’re diligentlyreading the endnotes，here‘s a deceptively simple study method that works wonders:pick an idea，take out a blank sheet of paper，then try to explain that idea completelyusing very simple language，as if you’re teaching a beginner.The gaps in your knowl-edge will become clear very quickly，which makes it easy to go back to the source ma-terial to learn what‘s missing.Scott H.Young，a study skills researcher，calls this

the“Feynman Technique”（in honor of the renowned physicist Richard Feynman），and it’squite effective.For more details，see http://www.scotthyoung.com/learnonsteroids/grab/TranscriptFeynman.pdf.

第四章　瑜伽

学习心得：别把事情搞得太复杂

“练习瑜伽时，我不靠肢体弯曲或是扭转的程度来判断我是否学习进展良好，而是靠我自己爱妻子和孩子们的程度去判断。”

——德斯卡查尔，著名瑜伽大师

关于本章的补充图像、视频和评论，请访问 http://first20hours.com/yoga.

时间一天天过去，年纪也一天天变大。虽然我相对来说还不算老，但是我却刚刚开始关注自己的身体。每天早上起床，我总感觉背部隐隐作痛。长时间在电脑前工作使我的颈肩常常酸痛难忍。这滋味还真不好受。

我至今都没怎么在意身体发出的这些不良信号。随它吧，我还动得了。高中毕业后，我几乎很少锻炼身体，印象中也就参加过几次有组织的体育活动。大学开始，我的身体就只有一个用途——运输工具，每天负责把我这聪明的脑袋从一个教室带到另一个教室。从毕业到现在，我再没有发现身体的第二个用途。然而，多年不锻炼身体终究让我尝到恶果，关节老是咔咔作响。

“你应该好好认识一下瑜伽……”

我太太凯尔西自大学起学瑜伽。几乎每天有一两个小时泡在当地的瑜伽馆里，在温暖而舒适的训练场地练习不同的瑜伽姿势。她非常热爱这项运动，每次回家，脸上挂着轻松和幸福。凯尔西每周会对我说：“你真的应该试试瑜伽。你不知道它有多棒，你真的会爱上它的。”

我很犹豫。对我来说，瑜伽并不适合我。

瑜伽不同于伸展运动。高中时，我接受过田径项目的训练，拉伸对我来说没有太大问题。我最喜欢的是110米跨栏，它可以极大程度地考验肢体的柔韧度。[1]由于当年练习跨栏时涉及很多拉伸训练，我的肢体灵活性还算不错，尤其是腿筋的拉伸得到非常充分的锻炼。直至现在，10多年过去了，我不弯曲膝盖，就能做到手脚着地将身体平直撑起。

坦白讲，我之所以不学瑜伽是因为它是一项很怪异的运动！

“气轮、灵气、昆达利尼静心”，我真受不了

“露露柠檬”[2]是全世界最赚钱的高端瑜伽服饰零售商之一，它推出了一个宣传瑜伽的视频节目《习瑜伽者说》[3]，里面充斥着大量夸大其词的内容，这节目对外行来说显得太缺少诚意了。举几个典型的例子给你看看：

“我很担心你的灵气。”

“这个用梵语怎么说来着？”

“我的气轮是如此均衡。”

“想看看我能把腿放在哪儿吗？”

这个视频节目自从2011年12月开播以来，在短短一段时间内YouTube的点击量已超过200万，真是令人咋舌啊。

我是一个理性、接地气的人。我更愿意相信定期做拉伸训练对身体有好处，去学习一套拉伸动作非常有必要。然而，整天鼓吹“灵气、气轮和神秘精神信仰”的瑜伽却让人大倒胃口。我完全不明白这和锻炼身体到底有什么关系。说实话，这种“嬉皮士神秘主义”让瑜伽变得像是一种精神崇拜，显得极其怪异。

此外，围绕瑜伽的健身行业和服饰行业可产生高达80亿美元的经济效益。练瑜伽在美国如今已经发展成为一种生活方式，甚至是一种身份的象征，你可以像炫耀你手上的最新款LV手袋那样去炫耀你学会了瑜伽。

最后，我想说的是：“啊哈，我想我的‘气轮’运行得十分良好，拜托别让我学瑜伽。”

“面部放松”

最终，凯尔西说服我许下一个新年愿望——学习瑜伽。因为我平时在家里工作，所以她希望我可以“学瑜伽，走出去，交朋友”。虽然我一直对此表示怀疑，但这次我勉强听凯尔西的，迁就迁就她。

我们在“菩尔瑜伽中心”办了会员卡，这是纽约上东区新开的一家高档瑜伽中心。在这里，绝大部分课程都由马尔科·罗哈斯教练亲自教授。他是凯尔西最喜欢的教练，也算得上纽约市最顶级的瑜伽教练之一。

初见马尔科，我脑子里立马浮现出一个穿着瑜伽服、年轻瘦小版的安东尼奥·班德拉斯（好莱坞影星）。他如此潇洒英俊、魅力十足，说话带着一点西班牙口音，声音也是那么富有磁性。只要是马尔科的课，教室里总是座无虚席，究其原因：第一，他的教学好得没话说；第二，在纽约市，有九成的瑜伽学员都对他爱慕不已。

作为瑜伽新手，我一开始就使出吃奶的劲儿按照马尔科教练的话去做，但是我完全不明白教练嘴里说的每一个姿势。于是只好模仿周围学员的动作，他们怎么做我就怎么做。我得特别用心才能跟得上。很多姿势对我来说太难了，我完全无法坚持。其中有些动作简直不在我的能力范围之内，比如头手倒立。我故意站在最后一排，一来可以跟着前面的人做，二来以防不慎摔倒误伤他人。不得不承认，这样的糗事已经发生在我身上很多次了。

尽管我非常喜欢马尔科的课，但我实在不能领会他的意图，学不好他教的动作。马尔科会不时地走到我的垫子旁指导我，帮我纠正姿势。有一次给我印象特别深，他用双脚紧紧夹住我的脚，这样我的脚很容易就与地面垂直了，然后他又抓住我的手用力拉伸，非常疼。

“夹紧股四头肌……臀部从后向前做圆周运动。很好，现在……面部放松。”我做了个鬼脸活动面部。手腕慢慢碰到了脚趾，这下面部彻底放松了。

“居士”的窘境

虽然很喜欢马尔科的瑜伽课，但是对我来说，要腾出足够的时间练习的确很难。每节课有一个半小时，还不包括在路上、换衣服、冲凉、回家的时间。

尽管瑜伽中心离我家只有几个街区，但前后也得花掉我两个小时的时间。我效力于一家“500强”公司，做着劳神费力的工作。长期在家办公，我俨然已经成为一个“居士”。开会时间和上瑜伽课的时间发生冲突，这样的事情时有发生。即使将练习瑜伽的时间安排到上午和下午之间也无济于事，因为这意味着我必须丢掉手头工作出门上课。总的来讲，我的工作安排是比较灵活的，之所以腾不出时间上课是因为我不想去腾时间，这是一个心理问题：说服自己放下手里的工作出门上课对我来说绝非易事。

到头来，那一年我大概只去上了15次瑜伽课。其实，每次练完瑜伽我的感觉都非常好，但我一直无法抽出固定的时间练习。即使把垫子铺在家里的地板上，我也没办法练瑜伽，因为我还没学会那些复杂的动作。如果在教室里，我可以边看边学。所以对我来说，在家是练不好瑜伽的。

当学生准备好，老师就会出现

后来我们搬家了，去了科罗拉多州。有一天晚上，凯尔西对我说她很怀念纽约，怀念马尔科教练的瑜伽课，也怀念莱斯利·卡米诺夫的《瑜伽解剖学课》（这是凯尔西获得瑜伽教练证后报的课程）。莱斯利·卡米诺夫是美国著名的解剖学、调息和人体运动专家，著有《瑜伽解剖学》（Yoga Anatomy）一书，非常畅销。几乎所有的瑜伽教练培训班都用这本书当教材。很遗憾，我们离开了纽约，凯尔西不得不放弃莱斯利老师的课程。

凯尔西说：“应该把莱斯利老师的课程放在网上。”

讽刺的是，几周前，凯尔西倒是把我的瑜伽视频放到了网上，这完全是她一手炮制的。凯尔西非常熟悉莱斯利老师的课程，这课只有家住纽约的人才可以上。但是全世界的学员都想亲临莱斯利的课堂，如果把老师的课程制作成视频放到网上，不是非常有意义吗？

凯尔西对于制作视频课程非常有信心，但这必须得到莱斯利老师的

允许。那天晚上，凯尔西把这个想法告诉了老师。两天后，老师同意了，他非常支持凯尔西这样做。于是我的太太凯尔西开始第一次创业——成立了“瑜伽视频课程在线服务公司”。

观看每节课的原始录影，在细节上做好记录，然后用软件编辑，制作字幕，这就是凯尔西在家里制作视频课程的整个过程。因为我俩都在家里工作，突然间我学到很多瑜伽知识。随着凯尔西每天在一旁播放莱斯利老师的课堂录影，慢慢地我也快成他的“学生”了。

这一刻，我想正儿八经练瑜伽

莱斯利老师讲课的腔调特别对我的胃口，他没有那么多嬉皮士调调儿，也不讲那些无聊的术语，这让我对瑜伽又多了几分兴趣。不仅如此，他在解剖学、生理学、运动医学领域有长达30年的实践经验。

莱斯利老师认为瑜伽是一项非常有价值的运动，因为它可以让人在很多方面受益。实践表明，瑜伽有强身健体、提高柔韧性以及维持关节活动度的作用。在呼吸调节上，瑜伽也非常有效果。大多数人认为瑜伽是一套非常奇怪的组合，涉及有氧运动、体操运动和扭体运动。其实这说得不够完整，瑜伽其实是集调身的体位法、调息的呼吸法和调心的冥想法为一体。

莱斯利老师解释了瑜伽专业术语为什么听上去如此怪异的原因。起初，习瑜伽者主要为了锻炼自己的身心。当时还没有诞生像解剖学、生

物学、认知心理学这样的现代学科，练瑜伽可以说是一种对科学的早期探索。早期的习瑜伽者发现无法解释但却很有意思的现象时，他们往往只能到听过的传说或寓言中去寻找答案。举个例子来说，他们在练习中发现一些特别的瑜伽姿势和呼吸方式可以让人产生某种情绪，于是他们就在传说或者寓言中去找解释，这是他们认为最好的方式。这样的“解释”慢慢就成了瑜伽术语的雏形。“气轮”就是其中一个，科学地讲，在人类的肠子、骶骨、太阳穴神经丛、心脏、咽喉、额头和头顶内部根本不存在隐藏着的巨大能量。然而，当时科学尚不发达，人们只能借助寓言故事解释自己的亲身经历。这些传说和寓言似乎很有用，一直流传至今。

莱斯利老师在YouTube上的一堂课让我开始喜欢上了瑜伽。视频中有一段讲的是人体解剖学家吉尔·赫德利[4]正在一帮学生面前做人体解剖教学演示。[5]他特别强调包裹肌肉的那层纤维组织——肌筋膜。同韧带和筋腱一样，筋膜属于结缔组织，它把我们的身体牢牢地连成一个整体。筋膜将肌群包裹住，以便肌肉可以很轻松地相互滑动。

然而，不太妙的是，如果筋膜动不了了，那么筋膜内部会慢慢长出毛茸茸、呈丝状分布的结缔组织，就像棉花糖那样。通常情况下，这也不是什么大不了的事。但这些丝状物在肌肉相互滑动的过程中很容易断裂，因为它们很薄。也就是说，即使运动不剧烈，也很有可能遇到麻烦。

如果长期不活动肌肉，结缔组织的丝状物非但不会消失，随着时间的推移它们反而会变厚、变密，并且联结在一起，最终导致人的关节无法正常活动。

我深知自己缺乏运动，所以这段视频对我触动特别大。一直以来，我身上老是发出咔咔的响声，这难道是在暗示我的肌肉里面已经布满这些可怕的丝状物了吗？也许真是这样。

当然，可能另有原因。莱斯利老师说过，背部和颈部疼痛也有可能是肌肉缺氧、供血不足造成的。缺乏运动、没有充足的血液流向肌肉，这将导致肌肉缺氧，此时，疼痛受体开始发热，身体出现持续隐痛。持续的时间越久，痛感就越强。

压力大和呼吸抑制也会造成供血不足，这两个因素联系紧密。人们面临压力时，他们会很自然地屏住呼吸。如果多做运动、调节好呼吸、减缓压力，那么肌肉就有更多的氧，疼痛会立刻消失。[6]

不管怎样，经常运动、摄取更多的氧气对于减缓疼痛、维持关节活动十分有帮助。瑜伽涉及运动、呼吸和冥想，所以在减缓和消除疼痛方面有显著效果。

我想我有足够的理由要学习瑜伽。

现在，我该如何开始呢？

到底什么是“瑜伽”

练习瑜伽前，我们应该对瑜伽有一个基本的了解。如果瑜伽仅仅只有一些“伸展”动作，那么人们叫它“伸展”不就得了，为何还取名叫“瑜伽”？

其实，想了解瑜伽的精髓我们还得从瑜伽的起源说起，它从哪里来？因何得名？[7]

瑜伽以不同的形式已经存在了几千年之久。考古学家在印度河流域（今巴基斯坦和印度西北一带）的河谷挖掘出了石印（时间大概在公元前3300年至公元前1300年），石印描述的是练习瑜伽体位的图像。这是首个证实瑜伽存在的证据。

瑜伽本身并非宗教，它是一门富含哲学的传统学问，是一种身心的实践。当然，它与该地区的宗教和哲学传统有着紧密联系。古时的吠陀祭司创造并完善了一套复杂的肢体仪式，目的是为了能够从物质世界通往神灵世界，找到梵天（创造宇宙之神）。“瑜伽（yoga）”一词来源于古印度梵文词根yoke，本意“牛轭”，指穿过牛鼻子，套在牛身上的绳具，意指“一起连结、合一”。这与祭司当时试图将精神世界与物质世界“连结”的意义相同。

随着时间的推移，吠陀传统仪式渐渐式微。祭司们转而开始探索“个体的灵”，即人类自我至高的精神法则。人们把注意力由向外的肢

体仪式转移到向内的冥想自省上。精神修炼者开始放弃物质世界及繁琐的仪式，为了探寻根本真理，他们漫步森林，冥想自省，忍受清贫，禁欲苦行。

亚给雅瓦尔佳是生活在奥义书时代的一位哲人，他认为自我意识会阻碍我们认识真实的自己。如果抛弃自我意识，则可以和自己的灵魂融合在一起。亚给雅瓦尔佳还提出“因果报应”，这个说法使得“自我”得到解脱。只有将肉体与灵魂分离，人们才可能“觉知真我”，即后来佛陀所说的“觉悟”。

古典瑜伽体位

亚给雅瓦尔佳独到的哲学见解促进了古典瑜伽体位练习法的发展，即集呼吸控制和冥想为一体的瑜伽体位练习法。这个方法被当代瑜伽修习者认为是瑜伽练习中最核心的要领。凯伦·阿姆斯特朗擅长宗教及历史领域的研究，她在《轴心时代》（The Great Transformation）[8]一书中曾经说过：

“瑜伽是印度最伟大的成就之一，瑜伽修行者最早练习瑜伽是为了把真我从大自然的束缚中拯救出来。古典瑜伽与目前西方流行的瑜伽有很大差异。起初，它并非有氧运动，也不会帮助人们对生命产生更美好的感受。与此相反，古典瑜伽旨在对自我意识进行系统地摧毁，瑜伽修习者在很长一段时间内必须遵守严苛的生活法则，在错误和错觉中放弃

正常的意识，最终用‘真我’（这是最令他们欣喜若狂的发现）来代替自我意识。”

起初，修习瑜伽是一件不得空闲的苦差事，“半吊子”和懦夫根本练不下来。它需要艰苦严苛的精神修行，只有修道士和大师才能真正练好它。古典瑜伽不是为了强身健体，而是为了切断肉体和灵魂的联系。听上去够呛。

《瑜伽经》的编纂

大约在公元前2世纪，印度大圣哲帕坦伽利开始整理和汇编当时最经典的瑜伽思想和瑜伽实践，并创作了《瑜伽经》，该书赋予了瑜伽所有理论和知识，形成完整的理论体系和实践系统。帕坦伽利开创了一个整体的瑜伽体系（胜王瑜伽），被尊为瑜伽之祖。

帕坦伽利在《瑜伽经》中记载了八支行法。

1.制戒：是指外在控制，宇宙的道德戒律。

2.遵行：是指内在控制，通过自律进行自我净化。

3.体位：是指瑜伽姿势，也称调身。

4.呼吸控制：是指有节律地呼吸，控制呼气，也称调息。

5.制感：精神从感觉和外部事物的奴役中解脱出来，是指感觉消

失，控制内心，也称调心。

6.专注：集中注意，一心一意。

7.冥想：静坐冥想。

8.三摩地：由冥想而来的超意识全部集中到灵魂中，和宇宙合二为一。

若非常勤奋地练习完这八支行法，修习者便会“开悟”：瑜伽修习者的灵魂完全从物质世界中解脱出来，获得永恒的快乐。

大多数人听到“瑜伽”二字便会在脑海里浮现出同一画面——“弯曲身体，摆出各种奇怪的姿势”，我们把这些姿势称为“体位”。体位要求特定的呼吸技巧，需要控制呼吸，即调息。这是在为冥想做准备。

帕坦伽利的瑜伽体系把瑜伽视为一门哲学，而非一项运动。体位几乎也局限于静坐，这与现代瑜伽修习者所熟悉的那些身体扭曲体位大相径庭。

但这并不是说，在那个时候没有训练肌体的瑜伽姿势。出现在亚给雅瓦尔佳时期的哈达瑜伽就要求锻炼肌体力量，只是它不强调竞技性。

斯瓦特玛拉摩是生活在15世纪的一位印度圣者，他撰写的《哈达瑜伽之光》是众多哈达瑜伽经典中最完整、最系统、古老与现代相结合的

独特著作。斯瓦特玛拉摩认为，哈达瑜伽是通往帕坦伽利的胜王瑜伽的极佳途径。在练习中净化身体、控制呼吸、倒立时均匀吸气，斯瓦特玛拉摩相信哈达瑜伽的修习者能够达到更高的精神境界。

然而，哈达瑜伽早期的形式并没有真正流行，剧烈的肢体动作使之成为胜王瑜伽的一个非常模糊的分支。直到400年后，一个来自印度迈索尔的人彻底改变了它。

现代瑜伽的创始人

克里希那玛查雅生于1888年，父亲是位非常有名的婆罗门祭司。[9] 五岁时，父亲便开始把哈达瑜伽的知识传授给他，并且非常严格地教他练习。1919年，他去了凯拉许山，师从布拉哈马查里。当时在世的哈达瑜伽大师并不多，布拉哈马查里是其中一位。克里希那玛查雅在七年半的时间内跟随大师研习帕坦伽利的《瑜伽经》，修习体式。同时，他也掌握了很多令人叹服的特殊能力，比如长时间内放慢呼吸，身体脉搏渐渐放慢，甚至停止。克里希那玛查雅的瑜伽技艺在后来产生了绝好的效果，于是他便在众人面前表演瑜伽，以便宣传和弘扬哈达瑜伽。

师父的安排

在印度，师徒关系由来已久。徒弟求学完成后要回报师父的教导之恩，人们把这种“回报”称为“师父的礼物”。通常情况下，徒弟会给师父学费或者生活用品，但有的时候师父不要礼物，反而会安排学生完成特

殊任务。克里希那玛查雅求学完毕后，他的师父布拉哈马查里给他的任务很简单：离开凯拉许山，回到家乡，娶妻生子，用毕生的精力将瑜伽传播给寻常百姓。

布拉哈马查里的安排令人震惊。因为在当时，克里希那玛查雅已经被任命担任宗教和教育上的要职。他的曾祖父是印度南部的主要宗教领袖，因此他被寄予厚望成为曾祖父的接班人。很明显，大好前程等待着克里希那玛查雅，而此时师父的安排的确有点糟糕，这就好比本来去一家知名企业做高管，结果去了以后临时被安排当个看门人。如果克里希那玛查雅听从了师父的安排，那么这就是他给布拉哈马查里的“礼物”，他明白这样的安排正是师父对自己的教诲——承受苦难和忍受卑微。

于是，克里希那玛查雅回到迈索尔，他一边过着一贫如洗的生活，一边寻找传播哈达瑜伽的机会。1931年，克里希那玛查雅受邀到迈索尔的一所梵文大学教哈达瑜伽。当时迈索尔的王公（印度对君侯的敬称）Krishna Raja Wadiyar IV得了严重的糖尿病，他听说有一位技艺高超的瑜伽修行者来到了迈索尔，于是召克里希那玛查雅为他治疗。王公非常感谢克里希那玛查雅的帮助，同时也十分欣赏克里希那玛查雅的能力和学识，他决定赞助克里希那玛查雅在宫殿里开一所瑜伽学校，帮助他推广瑜伽。

在这家位于迈索尔的瑜伽学校里，到处是充满活力的年轻小伙子，这让克里希那玛查雅想创立一套新的哈达瑜伽练习法，强健孩子的体

魄，增加肢体灵活性。他在传统哈达瑜伽调身法和调息法的基础上，加入英国体操动作，并为孩子修正和完善体式序列。[10]

新式瑜伽

阿斯汤加瑜伽称得上当今风靡世界的瑜伽体系之一。很多瑜伽教程介绍的练习方法都是在克里希那玛查雅的教学基础上发展起来的。诸如“阿斯汤加瑜伽”“流瑜伽”“力量瑜伽”“经典瑜伽”“维尼瑜伽”“艾扬格瑜伽”。

克里希那玛查雅为了适应学生的需要，不断调整教学方法。帕塔比·乔伊斯是克里希那玛查雅最早在迈索尔的弟子之一，他推广了阿斯汤加瑜伽。阿斯汤加瑜伽主要由六个具有挑战性的级别组成，其中第一级是由克里希那玛查雅当年在瑜伽学校创立的。现代的阿斯汤加瑜伽同样重视体位序列和动作难度。

克里希那玛查雅的太太有个体弱多病的弟弟叫艾扬格，这个弟弟后来师从克里希那玛查雅。克里希那玛查雅很注重调身时身体的顺位，后来艾扬格在师父的基础上对此不断进行探索，最终形成了今天的艾扬格顺位瑜伽。

克里希那玛查雅的晚年时光大部分都在治病救人中度过，病人的健康状况在他的救治下得到改善，他成了一位远近闻名的治疗师。后来，他把瑜伽身体疗法传授给了儿子德斯卡查尔。直到今天，德斯卡查尔的

弟子仍然非常强调瑜伽的保健功能。他们正积极探索，希望瑜伽在今后不论在身体治疗上，还是在改善精神焦虑上，能够发挥更广泛的保健作用。基于这一点，我们不难看出现代瑜伽的主要形式深受克里希那玛查雅的影响。

一直以来，克里希那玛查雅瑜伽从未停止对寻常百姓的关注，他不关注僧侣，也不关注苦行者。之所以全世界数以百万的普通人热爱瑜伽，愿意在忙碌的生活中抽出时间修习瑜伽，是因为它以人为本，完全从普通人的实际需求出发。德斯卡查尔说得好：“瑜伽让我们学会生活，而不是别的。”

瑜伽=呼吸+运动+冥想

瑜伽历史与现代瑜伽有何联系呢？瑜伽的哲学理论的的确确已经存在了数千年，但现代瑜伽的体位动作却是在近些年才产生的，这让我倍感惊讶。也就是说，一边调整呼吸、冥想，一边练习体位，这样的瑜伽修习方式是近年来才发展起来的。

大多数现代瑜伽练习者不是修道士，很少有人愿意在练习瑜伽时品尝精神和肉体分离的痛苦，以此达到寻求自我的目的。总的来说，人们近年来才开始关注瑜伽对力度和柔韧性的训练，现代人练习瑜伽主要还是为了保健、解压，提高肢体柔韧性。

现代瑜伽集运动、呼吸和冥想为一体。瑜伽动作本身也没有那么神

奇和不可思议。随着时间的推移，它已发生改变。克里希那玛查雅当年为了适应学生的需要，就大胆地加入新元素，对动作做了相应调整。

瑜伽并不是花哨的动作，数千年的发展孕育了其独特的哲学理念，这种理念让你相信瑜伽让生活更美好。即使是时下最新流行的健身方式也望尘莫及。真正的瑜伽不但不会强迫你像动画小绿人冈比那样随意弯曲身体，做出各种高难度动作，反而会让你的生活更美好。肢体不够灵活，身体不够强壮或身体负伤，就不可以练习瑜伽吗？这都不是问题。没必要强迫自己去做一些你根本无法做到的疯狂动作，学会适应或者换个姿势，在练习过程中注意调节呼吸，注意身体的反应，量力而行，这样做就对了。

总之，现代瑜伽集呼吸、运动和冥想为一体，它既不是体操，也不是杂技，无法使你拥有超强的柔韧性。即使你拥有杂技演员般超强的柔韧性，也不一定练得好瑜伽，事实就是这样。

摒弃误解

我对瑜伽有许多误解，比较常见的有以下几点。

●体式学得越多，瑜伽就练得越好。

其实你不需要把几千个瑜伽体式都学完。克里希那玛查雅大师自己一开始也只学了24个体式。

●要记得住瑜伽体式的梵文名字，甚至英文名字。

其实你不需要知晓瑜伽体式的梵文名字和英文名字。即使你把这些名字都记住了，也不见得会把瑜伽学好。

●要有宗教信仰。

有的瑜伽修行者信奉宗教，如印度教。但是宗教信仰不能成为从瑜伽中获益的原因。

●饮食要特殊。

有的瑜伽修行者要么信奉素食主义，要么青睐于印度草医学，但是特殊的饮食方式并不是瑜伽练习的先决条件。

●爱好要特殊。

有的瑜伽修行者热衷于研究另类医学、占星术和其他类似领域，但是这些爱好也并不是瑜伽练习的先决条件。

这就是我自己在初学瑜伽时产生的误解。当了解了什么是真正的瑜伽练习后，最初的疑惑迎刃而解。这其实没有花掉我太多的时间，我认为我花了对的时间，做了对的事情，没有把时间浪费在无聊的事情上。

瑜伽危险吗

我最后还有点担心练习瑜伽会不会弄伤自己。

在我查阅关于瑜伽体式的资料期间，我发现了刊登在《纽约时报》上的一篇极具煽动性文章，题目是《瑜伽怎样伤害你的身体》（How Yoga Can Wreck Your Body）[11]。作者是时代杂志的科学记者威廉J.布罗德。这篇文章就摘自布罗德的一本名为《瑜伽科学：风险与回报》（2012）（The Science of Yoga：The Risks and the Rewards）的书。文章发表几周后，此书被安排出版发行。

这篇文章几乎让人们对瑜伽感到绝望。针对瑜伽练习的益处，布罗德引用了大量科学研究，但几乎所有引用都旨在说明瑜伽练习仅有的一点益处：瑜伽练习有助于提高关节活动度和保持心态平衡。紧接着，他开始对瑜伽展开攻击，他认为练习瑜伽会使身体受到不同程度的伤害，小到扭伤，大到中风。在个别情况下，瑜伽练习还会使练习者陷入昏迷。（这个话题倒让我们想到了接下来的这两个问题：如果瑜伽练习方法不正确，到底会有什么危害？瑜伽练习存在的最大风险究竟又是什么呢？）瑜伽教学联盟随即对布罗德的文章和书做出了迅速且猛烈的还击：布罗德的说法毫无根据，完全是在耸人听闻。任何身体活动都存在风险，瑜伽也不例外。但是，如果你练习的方法足够安全，一定不会让你受到严重伤害。

练习瑜伽的确有受伤的可能，但几乎不存在类似中风、昏迷这样的重大健康隐患。没有证据表明练习瑜伽会增加受重伤的风险。数据显

示：瑜伽比其他身体活动安全，甚至比非接触性运动高尔夫还安全。

如果你不顾疼痛和不适，强迫自己的身体做动作，那么就有可能会招致肌肉拉伤和肌肉撕裂。如果你认为“真正的”瑜伽修行者能把鼻子贴到膝盖上去，于是你就强迫自己的身体也这么做，那么你有可能会拉伤韧带或撕裂脚筋。同样，如果瑜伽教练强迫你做一些超出身体极限的动作，那么你也非常容易受伤。

人体最有可能受伤的地方是颈椎。类似头上倒立这样的动作会使人的头部和颈部受压。如果你倒立时不注意方法，颈部或脊柱则有可能受重伤。

因此，只要听从身体的反应，量力而行，不让脊椎承受不必要的压力，就一定可以毫无风险地练好瑜伽。

制定最可行的目标

我已十分清楚瑜伽所包括的类型、形式和理论知识。我准备好了。那么我从哪里开始学呢？在这之前，我应该好好想想：就我而言，练习瑜伽的目的到底是什么？

我想让肢体更加灵活，我的身体告诉我它需要更多的锻炼。医生建议我多做一些关节运动，瑜伽就是其中一个。我知道肢体锻炼和冥想是很有好处的，而且我很喜欢瑜伽将这二者结合起来。我没时间去上冗长

的瑜伽课，所以我就想在家里进行安全有效的练习。

以下是我制订的一套十分详细的学习计划：

1.选一套适合自己的肢体动作学习，增强体力，提高肢体柔韧度；

2.把呼吸和冥想融入锻炼中，在一段时间内使身体和心灵受益；

3.在保证安全的情况下，凭记忆练习20~30分钟，期间调整耐力、力量、韧性和精力。

瑜伽装备

在练习瑜伽之前，我需要备齐基本装备。首先是瑜伽垫子，它具有缓震作用，防止手脚打滑。练习时，手脚流汗容易滑倒受伤，所以准备一个质量好的瑜伽垫子很有必要。

之前“菩尔瑜伽中心”提供的瑜伽垫子质量很好，但是那垫子对于我来说太短了，以至于我经常滑到垫子的边缘，双脚无法站稳，最后不得不停下来重新调整姿势。如果我能找到一个长一点的垫子就好了。终于，我打听到了一款85英寸的曼杜卡PRO垫子[12]。这样的垫子是加长款，抓地性能好，耐用，恰好又是绿色，非常适合我。

后来，我还买了一个瑜伽包和几条擦手的毛巾，以防手上出汗。短裤、T恤以及瑜伽裤也已备好。瑜伽练习是光脚进行的，所以我不需要

专门买鞋子。

在凯尔西的建议下，我买了一条棉质瑜伽带子和竹木棍，她说这两样东西可以帮我纠正动作。

瑜伽练习不需要准备太多东西。瞧，这就是我的瑜伽装备，它们看上去太棒了！

学习瑜伽姿势

我初期的策略是：在太太凯尔西的指导下开展训练，因为她曾系统受训并已获得教练资格。在一个下午，大概90分钟的时间里，我学会了瑜伽基本知识。

若不是家里有这样一个现成的瑜伽老师，我想我应该会提前在本地预约一个私人教练。一对一指导对于这种肢体动作的学习是非常有必要的，因为动作本身很难通过看书学会。

当然，这并不意味着我不看瑜伽方面的书，事实上我已经准备好了学习资料：

·莱斯利·卡米诺夫和艾米·马修斯的《瑜伽解剖学》（2011）；

·加里·克拉夫特索的《健康瑜伽》（1999）；

·格雷格·迈尔的《阿斯汤加瑜伽：练习与哲学》（2007）；

·莱斯利·卡米诺夫的《莱斯利·卡米诺夫的以呼吸为中心的瑜伽》DVD（2010）。

这些资料主要做参考用，里面配有图片、动作示范以及针对每个标准动作的详细讲解，所以我会在必要时查阅一下。尤其是正式开始练习后，我需要了解后面的每个步骤。

接下来，凯尔西和我铺开了瑜伽垫，开始练习。第一步：拜日式。

拜日式动作序列

拜日式这一系列的动作可以帮你热身，大多数的瑜伽练习都是以拜日式热身开始。

每个人的身体条件各不相同，“遵守身体的极限”才能确保“正确地”练习。如果你注意身体的反应，避免过度拉伸，量力而行地调整每个动作，你就能够安全地练习瑜伽了。这一点请多注意。

以下是该姿势的分解动作（见图4-1）：

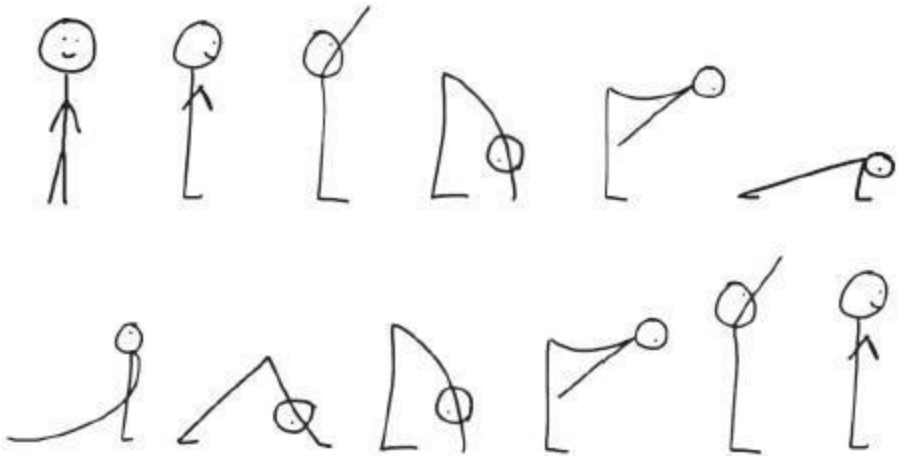


图　4-1

1.吸气，直立于瑜伽垫前，手臂放松于两侧，膝盖放松。

2.呼气，将你的手抬于胸前，通常在“祈祷”的位置。

3.吸气，同时将你的手臂伸展直至完全伸展，并高于你的头部。然后，抬头看你的手。（如果感觉不舒服，平视即可）。

4.呼气并向前弯曲，以臀部为轴移动，使你的手触摸到地面和脚尖。尽力向下移动，不要过度伸展。膝盖弯曲是可以的，请放松你的肩膀和脖子。

5.吸气并抬头看面前的墙，手依然保持与地面接触（或者将腿绷直并放松头部和颈部）。

6.当你回到之前的弯曲动作时再呼气。

7.吸气并将双脚后移呈“俯卧撑式”，让身体得到了完全伸展，此

时，双手和双脚支撑全身的力量。你可以将脚收回或跳起，二者皆可。（这个动作叫作“棒式”或“平板支撑”。）

8.当你在做俯卧撑动作时，呼气并将身体降至地面，不要让身体贴地，要与瑜伽垫保持1~2英寸的距离并保持这个动作。确保肩部、肘部和腕部与地面成90°，以防受伤。如果一开始很吃力，可以将膝盖放在地面上。（这个动作叫作“基础板式”或“鳄鱼式”。）

9.吸气，身体向前，背部向上成拱形，身体向上，躯干挺直，同时将你的脚转动使得脚尖接触地面，腿部距离瑜伽垫1英寸左右（这个动作叫“上犬式”，因为它看起来像狗在伸展一样）。

10.呼气并转动双脚，脚后跟着地。同时，将尾椎骨向上、向后移动直至身体成为一个反的V字形，放松颈部和肩部。当腿筋有拉伸感时，你可以想象你的呼吸进入了腿筋中。保持这个姿势并呼吸3~5次。（这个动作叫作“下犬式”。）

11.吸气，脚向前移动或跳起并呼吸，直至双脚低于肩膀。

12.重复步骤5和步骤6。

13.吸气，同时将你的手臂伸展直至完全伸展，并高于你的头部。然后，抬头看你的手。

14.呼气，将你的手抬于胸前，通常在“祈祷”的位置。

你会注意到，这一系列动作的开头和结尾是相同的。当你完成整套动作后，你还可以任意地重复做下去或者换一个站立姿势继续练习。此外，每个动作都始于“吸气”或“呼气”，这其实是有意为之：每个动作都搭配一次呼吸。“专注呼吸”是瑜伽与有氧运动的区别所在。

拜日式是最容易的瑜伽体式。如果你真的想练习的话，你可以把拜日式作为整个瑜伽的训练项目。这个系列的动作涉及人体全身主要的肌肉群，将力量与柔韧性结合，具有挑战性但并不复杂。克里希那玛查雅当年就是这么修习的。

在传统的阿斯汤加瑜伽中，拜日式（也叫“串联体式”）是分成每个独立动作来练习的。这意味着在练习第一级时，你就需要花上两个小时的时间来完成这一系列简单的动作。

然而，人的身体很容易因反复做某一动作而受到压力损伤。如果过度进行拜日式训练，则可能伤到自己。[13]这就是为什么做了一系列拜日式动作热身完毕后，要换其他动作练习的原因。

记住像达斯·维达一样呼吸

练习瑜伽体位时，有一种特别的呼吸方法，叫作“乌伽一呼吸”。这种方法在瑜伽呼吸技巧（调息法）中最简单和常见，它让修习者更容易专注呼吸。

在咽喉后部有一个小的肉质结构叫作声门，大概在扁桃体和声带的位置。如果你下意识地轻微收缩声门，这个动作能控制空气在肺部的进出。

这种控制的作用很明显：当你吸气时你能听到（感觉到）冷空气流入你的肺中，而当你呼气时暖空气从你的肺部流出。

《瑜伽经》有一段这样的描述：“练习‘乌伽一呼吸’的时候，通过喉咙的收束，空气在喉咙的后部通过时能发出海浪般的声音。”但是，我更喜欢这个现代的描述：“乌伽一呼吸的气场就像《星球大战》中的达斯·维达那样强大。”如果你想模仿西斯变成黑武士后经典的低沉呼吸音，那么你把嘴闭上做“乌伽一呼吸”就行。

古典文献认为瑜伽的神秘感来自于它诸如“乌伽一呼吸”这样的调息法。不管“乌伽一呼吸”是否能在体内储存热量或者是否能促进生命气息（普遍的生命能量）的流动，至少它让我们更专注自己呼吸。

“乌伽一呼吸”最主要的目的是保持平稳呼吸，放松且有规律。如果坚持“乌伽一呼吸”练习，那么在瑜伽练习中，你会更容易把注意力放在呼吸上，以防走神。你慢慢心无杂念地跟随呼吸的节奏，不知不觉你就开始冥想了。

我已经学习了最常用的瑜伽体位序列以及主要的呼吸方法，这大概用了20分钟。到现在为止感觉还不错！

现在，让我们学一些常见的站立姿势。

站立姿势

勇士式是“阿斯汤加”和“串联体位法”的核心。这些动作通常在拜日式系列动作之后或之中进行，也可以作为一个小序列单独进行。

下面是勇士一式的分解动作（见图4-2）：站直，平视前方。吸气并一条腿后撤一步，脚尖与后脚跟成45°，两手上举，互相平行。前腿膝盖弯曲，脚手放前，胫骨与地面大约垂直。脚后跟应平放于地面。保持此动作，3~5次呼吸。



图4-2　勇士一式

紧接着勇士二式，展开双臂和臂部面对瑜伽垫（如果你的右脚在后，则向右展开，反之亦然）。保持手臂与地面平行，做扩胸运动。保持此动作，3~5次呼吸（见图4-3）。



图4-3　勇士二式

勇士三式（见图4-4）：可以简单地称为“超人姿势”。这个动作的目的是在一只脚的支撑下将你的躯干向前移动，身体的其他部位与地面保持平行。从一个中立的站姿开始（常规站姿或勇士一式），手臂抬过头顶，一只脚慢慢离地。将你的离地脚向后继续提起，同时躯干向前伸，转动臂部直到做成超人姿势。调节脚部肌肉平衡，让直立腿的膝盖坚持住，但不要僵住了。保持这个姿势，3~5次呼吸，然后回到中立姿势。

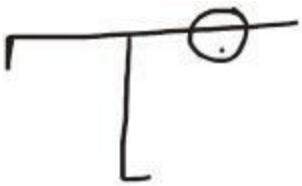


图4-4　勇士三式

紧接着中立姿势，吸气，双臂螺旋向外向上伸出，就像拜日式的开头一样。然后，呼气，双臂螺旋收回并下降，臀部和身体向前下方，直到你的胸部接近膝盖。重复几次，螺旋向上时吸气，向下折叠时呼气（见图4-5）。

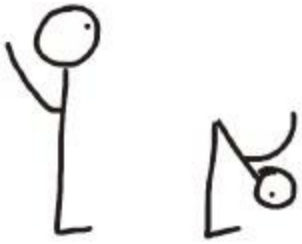


图4-5　卡米洛夫螺旋式

这是我最喜欢的站姿。尤其清早坐在电脑前数小时后，做这个动作让人非常舒服，双手和手臂不会承受任何重量。如果你患有腕管综合征，目前正在恢复期，或者你想锻炼力量和柔韧性，但又不愿尝试高难度动作，那么卡米洛夫螺旋式就是一个非常不错的选择。

紧接着中立动作，臀部为轴，向前折叠，如果需要的话，可以弯曲膝盖。放松颈部和肩部，头部向下，手指触摸地面（见图4-6）。向下弯曲并打直膝盖，注意，这时你能感觉到拉伸（如果脚筋足够灵活，你也许可以手掌触地，但不要过度拉伸自己）。3~5次呼吸后，回到原始站立姿势。



图4-6　前屈式

紧接着中立动作，首先向两侧移动双脚，形成一个漂亮的V字形姿势，然后以臀部为轴向前弯曲（见图4-7）。放松颈部背部，头部向下

并用手掌触地，经过3~5次呼吸，回到原始中立姿势。



图4-7　双角式

紧接着中立动作，首先双腿向两侧移动，形成V字形，脚向前。以臀部为轴旋转，一只脚移到垫子的一端，此时，这只腿膝盖弯曲，让肘部放于其上。另一只手伸向天花板方向，最后膝盖打直，处于下方的手离开膝盖或地板，保持这个姿势3~5次呼吸，回到双角式，换另一侧做同样的姿势（见图4-8）。



图4-8　三角式

紧接着中立动作，首先两腿向两边移动，形成V字形，以臀部为轴旋转，一只脚指向瑜伽垫，此时，这只腿膝盖弯曲，让肘部放于其上。另一只手伸向天花板方向，让另一只手掌接触地面（如果你感觉良好的话）。手臂要与地面垂直，形成一条直线。

侧三角伸展式（见图4-9）有一个小改动我非常喜欢：你不必把手向地面或天花板伸展，只需双手合十做一般的“祈祷”动作，并保持这个姿势，3~5次呼吸，回到双角式，然后换另一侧做同样的姿势。



图4-9　侧三角伸展式

首先站直，双脚并拢，手臂放于两侧。吸气，手臂向上伸直，超过头部。然后呼气，屈膝，腿部并拢，直到几乎形成一个坐着的姿势，想象你正坐在沙发。（这个动作很难，时间越长越难。）保持姿势，3~5次呼吸，然后恢复（见图4-10）。



图4-10　椅子式

首先站直，双脚并拢。一只脚离地，膝盖弯曲，用同一侧手抓住离地的脚踝。另一只脚保持平衡，离地脚抬到大腿上方，脚尖指向膝盖。你可能发现站立的那只脚的肌肉在疯狂地抖动，直到你找到平衡。当你

的离地脚找到平衡位置，放开脚踝，将手置于胸前合十呈“祈祷”姿势。保持动作，3~5次呼吸，然后换脚（见图4-11）。



图4-11　树式

地板姿势

身体趴在地上，以手部和膝盖为支撑，手臂和双腿分别伸向两边。颈部和肩膀保持放松，眼睛向下看地面。呼气，背部呈拱形，腹部沿脊椎方向向下。你会发现你现在会看到你的腿。这就是猫的姿势（见图4-12）。



图4-12　猫/牛式

接下来，吸气并摆平你的背部呈中立式，然后做相反的拱形动作，腹部向下，就像拜日式的初始动作一样，你会看到自己在向前看，背部呈凹面状，这就是牛的姿势（见图4-13）。



图4-13　坐姿前弯曲式

呼吸，重复这两组姿势，不少于5次。

坐在瑜伽垫上，腿部向正前方展开。双脚紧绷，与地面垂直。以臀部为轴，用四头肌肌肉（大腿前方的肌肉）发力，腿部不要弯曲，然后用手触摸双脚。在不疼或者不是太难受的情况下，手尽可能地向前伸，保持这个姿势，3~5次呼吸（见图4-14）。



图4-14　单腿前弯曲式

这个动作可以看成是树式和前屈式的结合。一只脚抬起，膝盖弯曲，另一条腿向另一个方向旋转。脚弯曲向大腿内侧，以臀部为轴身体向前倾，就像向前弯曲姿势一样。在不疼或者不是太难受的情况下，手尽可能地向前伸，保持这个姿势，3~5次呼吸（见图4-15）。



图4-15　支撑式

这个动作做起来比看起来难。坐在瑜伽垫上，腿部向正前方展开。双脚向上弯曲与地面垂直。手平放在地板上，并向地板发力，尝试将身体微微离地，脚尖保持向上。保持这个姿势，3~5次呼吸。

坐在地面上，弯曲膝盖，对向胸部。然后，膝盖向两边打开直至靠近地面，双脚脚底接触地面。双手握住双脚，保持这个姿势3~5次呼吸（见图4-16）。



图4-16　束角式

坐在瑜伽垫上，腿部向正前方展开。一个膝盖向胸部方向抬起，直至这只脚达到另外一个膝盖的位置。然后用手握移动脚并放在伸展脚的另一边。手掌放在臀部后面的地上，就像支撑姿势一样。当你做好这个姿势后，移动另一只手臂到另一边直至肘部碰到膝盖（如果你的右腿是弯曲的，就移动你的左手臂）。手臂弯曲于肘部，指尖向上。当你完成

脊柱扭转动作时，头部也以你脊柱扭转的方向保持旋转（见图4-17）。



图4-17　坐立脊柱扭转式

这个姿势的好处就是你可以真正体会到脊柱不同位置旋转时的不同之处。根据莱斯利·卡米诺夫的观点，腰椎只能旋转5度，胸椎可以旋转35度，颈椎可以旋转80~90度，所以当你真正充分旋转之后，你应该能够看到自己的后面。

保持扭转姿势，3~5次呼吸，还原，然后换另一边。

这个姿势比较难。坐在瑜伽垫上，腿部向正前方展开。膝盖弯曲，保持坐姿平行，脚尖轻触地面。手臂向前伸展，腿部并拢并抬起。保持小腿绷直并拢，调整身体保持平衡。保持这个姿势，3~5次呼吸，放松（见图4-18）。

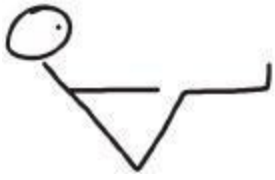


图4-18　船式

蹲在瑜伽垫上，手掌放在地面上。双肘放在相应膝盖的内侧，身体

向前倾直至重心前移，然后一只脚离地，用手臂尽力保持平衡，呼吸保持稳定（见图4-19）。



图4-19　乌鸦式

躺在瑜伽垫上。膝盖抬起直至双脚放平并位于臀部下方。同时，手臂由耳部顺下，手掌着地。吸气，腿部和手部用力，身体向上形成拱形。保持这个姿势，3~5次呼吸，然后放松，躯干缓缓向下降于地面，放松休息（见图4-20）。



图4-20　车轮式

克服困难

注意到了吗？这些动作都是保持3~5次呼吸后才结束的。这是有意为之。呼吸让瑜伽独一无二，所以它是每个姿势的重要部分。作为初学者，3~5次“乌伽一呼吸”是良好的开头。

高水平的瑜伽修行者并不需要做更多的复杂动作或者高质量的动作。相反，他们做动作更慢、更有控制力，并且做每个动作持续的时间

更长。如果渐入佳境，那么可以在每个姿势上多加几次呼吸。

挺卧式（见图4-21），从瑜伽传统上看，是整套弯曲和呼吸的终极目标。记住，之前的体式练习都是在为冥想做准备，这个传统也继续延续到了现代瑜伽练习中，这是非常好的。



图4-21　挺卧式

挺卧式的重点是放松全身紧张的肌肉以及冥想。人们常常将其称为“摊尸式”，但是不要被这个恐怖的名字吓倒。这个动作本身很简单：平躺在瑜伽垫上，腿部伸直，手臂放在两侧。闭上眼，全身放松，肌肉运动完全停下来。

从头到脚感受整个身体，如果有的部位肌肉仍然在收缩，放松它们，包括我们不经常注意的肌肉群，比如脖子和舌头。与此同时，不要再进行“乌伽一呼吸”，正常呼吸即可。

这种感觉就如同你已将全身融入了地板。肌肉经过长时间运动后，挺卧式让我们彻底放松。身体筋疲力尽时，大脑似乎很放松，所以在做挺卧式动作时也容易冥想。

保持挺卧式5分钟左右，然后起身。瑜伽练习就完成了。

方法回顾

此刻，我已经达到了既定目标，经过3小时的学习，我完全可以自己在家安全有效地练习瑜伽了。

下面，我们一起回顾一下学习瑜伽的核心方法。

1.我备齐必要装备：瑜伽垫、棉质瑜伽带子和竹木棍。

2.我花了几小时向有经验的老师请教瑜伽基本动作，并摒弃掉对瑜伽学习的主要误解。

3.我了解瑜伽体式练习涉及的不同姿势，并且在做动作时专注呼吸，集中注意力。

4.我学习基本的串联体位序列动作（拜日式）、10种常见的站立姿势、10种坐姿和倾斜姿势。

5.我学习基本的呼吸技巧（调息法），这更易于在练习时专注呼吸。

6.我在练习中注意身体的反应，以防受伤。必要时调整姿势，以免过度拉伸，不要让脊椎承受不必要的压力。

7.我练习直至能凭记忆完成整个序列动作，这大约需要25分钟的时间。

接下来做什么

此时，我很满意自己的瑜伽训练。经过3个小时的研究和指导，我想我再不用去瑜伽馆了。只需早上或晚上花上25分钟，就能自己独立练习。

肢体锻炼与冥想的结合使我特别喜欢瑜伽。通过练习，我的身体状况明显好转，精神也好了许多。只要长期坚持，我肯定能够从瑜伽中获益。

定期腾出时间练习，这就是练习的诀窍。为此，我更改了日常时间安排，现在我清早起来不会立刻上网查看邮件或处理工作，而是先练瑜伽再做别的事。照顾好身体是我的首要任务，我相信瑜伽将会在未来几十年里让我的身体一直保持良好的状态。

学会简单的基本动作就能享受瑜伽的乐趣。你不需要成为修道者或者柔术演员，也不需要精通每一个动作，更不需要具备把腿拉伸到头后面的能力。

值得高兴的是，我仅用了3个小时就学会了瑜伽，并且效果好得超出我的预期。起初我以为会花很长时间学习这些复杂的瑜伽动作，但结果证明我的担忧是多余的。我以极其简单的方式，在短时间内达到既定目标，学到自己想学的东西。

记住，当你学习新东西时，真的没必要把简单的事情搞复杂。

[1] There’s something really，really fun about sprinting as fast as you can toward awaist-high barrier and leaping over it without breaking stride.The closest I’ve evercome to feeling like Superman was the time my foot connected squarely with the centerof a hurdle during a race.The wooden bar of the hurdle shattered，and I sailedthrough without losing speed.It was awesome.

[2] http://www.youtube.com/watch?v=IMC1_RH_b3k.

[3] http://www.nytimes.com/2009/07/26/magazine/26FOB-consumed-t.html.

[4] http://www.gilhedley.com/.

[5] You can watch Gil’s famous“fuzz speech”here:http://www.youtube.com/watch?v=FtSP-tkSug.Be advised that the video contains footage of a dead humanbody，so you may want to skip it if you’re squeamish.

[6] Sarno，John E.Healing Back Pain:The Mind-Body Connection（New York:Grand Central Life&Style，2010）.

[7] I’m about to attempt to explain thousands of years of very complex history in a fewparagraphs.Books about these topics can fill entire libraries，so please excuse my brevity.If you’re interested in a more detailed overview，I recommend reading The GreatTransformation:The Beginning of Our Religious Traditions by Karen Armstrong（NewYork:Anchor，2007）.

[8] Armstrong，Karen.The Great Transformation:The Beginning of Our Religious Traditions（New York:Anchor，2007）.

[9] Desikachar，T.V.K.，and R.H.Cravens.Heath，Healing，and Beyond:Yoga and theLiving Tradition of Krishnamacharya（New York:North Point Press，1998）.A short biography is also available at http://www.yogajournal.com/wisdom/465.

[10] How much Krishnamacharya consciously adopted from non-hatha sources likeBritish gymnastics is a matter of debate.At a minimum，many of the poses and move-ments Krishnamacharya included in his sequences bear a very strong resemblance togymnastics and military training exercises of the time.

[11] http://www.nytimes.com/2012/01/08/magazine/how-yoga-can-wreck-your-body.html?_r=3&pagewanted=all.

[12] http://www.manduka.com/us/shop/categories/products/gear/manduka-pro-black-sage/.

[13] http://orthoinfo.aaos.org/topic.cfm?topic=A00063.

第五章　编程

学习心得：复杂的东西拆解之后就会变得简单

“如果调试程序是移除臭虫（bug，软件缺陷）的过程，那编写程序就是把臭虫放进来的过程。”

——迪杰斯特拉，著名计算机科学家

关于本章的补充图像、视频和评论，请访问 http://first20hours.com/programming.

从2007年开始，我就一直生活在网络上，当时我辞掉了宝洁公司营销经理一职，开了一家出版咨询公司。

我的门户网站PersonalMBA.com是我的谋生之道。从学识上讲，我自认为已经完全达到商学院教授级别了，只是我不在大学工作而已。每年我都会为一些想自学商业课程的读者更新最佳商业读物书单。[1]

2005年，我在网站里推荐的书单深受读者朋友的喜爱，这是我第一次做推荐。后来，更新的清单更是吸引了来自世界各地浪潮般的读者。现在，PersonalMBA.com门户网站的访问量已突破200万次。

我的第一本书《在家就能读MBA：掌握经营的艺术（2010）》

（The Personal MBA：Master the Art of Business）是网站PersonalMBA.com的自然延伸，该书一经出版立刻就登上国际畅销书排行榜。写书期间我一直在思考如何推广这本书，过去的几年我一直在尝试吸引更多的读者。

经过多年努力，《在家就能读MBA》一书先后受到《纽约时报》《华尔街日报》《财富》《福布斯》和《快公司》等报纸、杂志以及一些热门网站和博客的推荐。一经推荐，PersonalMBA.com网站的访问量在极短的时间内就会破万。

进步的代价

自己的网站一下子拥有成千上万的粉丝的确是一件美妙的事情，但这样的美妙需要条件，即每个访客都能顺利访问该网站。然而，我的网站一旦接收到大量的访问请求，系统一定会在“无上的荣光”中彻底崩溃，草草留给访客一条无奈且神秘的错误信息。这让我非常头疼。

举一个典型例子：Lifehacker.com是美国著名新闻博客Gawker Media公司旗下的独立博客网站，旨在分享一些生活诀窍和IT类的信息，以便提高用户的办事效率。在过去的几年里，它连续为《在家就能读MBA》做了三次推荐，每次推荐后，数以万计的访客便会蜂拥而至，不出意外地我的网络服务器（计算机对访客每一次访问要求均会发送一个网页）一定会以崩溃收场。这种情况下，访客再也无法找到我的

网页，相反，服务器会返回一条“数据库连接错误”或“错误503”的页面提示。瞧，我的服务器开始求饶了。

眼睁睁看着我的服务器因不堪重负一次次崩溃，我的灵魂似乎也随之崩塌。我苦心经营的网站屡遭劫难，一切努力付之东流。成千上万的读者对我的个人网站充满无数好奇，可我的服务器总是不争气，瘫痪了，他们只好两手空空，黯然离去。我的营销工作固然做得漂亮，然而我的系统却无力应对激增的访问请求。

问题检查

最初，我通过增强处理能力和扩大内存来改善服务器。那样做有用，但只起到一定的作用。超出了那点作用之后，我的网站仍然面临崩溃，尤其在我的营销取得重大胜利的时候。当时，PersonalMBA.com在一个受欢迎的网站管理系统上运营，这个系统叫WordPress。[2]WordPress易于安装和使用，运行无负担。在WordPress的默认配置里面，每一个网页请求都会引起级联服务器的活动，它会产生数以百计的隐性请求，最终把网页发送给访客。

这样的话，每一个单独的网页请求就会变得麻烦。也就是说，每一个请求都对内存和处理能力有很高的要求。如果一个访客浏览了网站的5个页面，那么该用户就会产生5个请求。以此类推，如果1000个访客同时请求浏览同一个页面，那么服务器就会试图同时启动1000个相同的流

程，这真的太麻烦。

系统瘫痪

遇到这样的情况，可怜的被围攻的服务器将会试图回复每个请求，但因为每个请求都涉及大量资源，所以服务器在完成所有请求之前就将耗尽内存。到那个时候，服务器就会“举白旗”投降，此时的访客倒霉透顶。

为了应对这个问题，我先后换了五家网络主机服务商。耗费了大量的时间学习如何让WordPress在重压下保持在线。每换一个新的服务器，其配置的复杂程度都会增加；而每一个新的装置，都要求提供更全面的长期维护。

最终，我建立起了我的自定义服务器，调用了一长串神秘的系统命令来安装、设定和修正复杂的服务器应用，而这些应用我之前几乎一无所知。在设置或维护的过程中，我遭遇的每一个小错误或大问题都会让我花很长的时间对它们所造成的故障进行研究和排除。

也许这样做还不够。WordPress拥有大量的用户群，这使得其存在安全隐患，它常常成为黑客和垃圾邮件发送者的攻击目标。每隔一个星期左右，那些不怀好意的程序员就会利用某个新的薄弱点干点儿坏事，他们要么盗取用户账号，要么制造数以百万计的垃圾邮件去填满WordPress的博客档案。因此，你需要24小时不间断地对整个系统进行

监控，以此保证WordPress装置的安全以及软件随时处于更新的状态。特别是在维护多个网站的时候，你必须得这样做。（我曾经同时维护了12个网站，但没这样去做，最终惨败收场。）

突然间，我意识到我在保持网站在线方面所花的时间比我在为读者搜索资料和写作方面所花的时间还要多。这简直毫无意义。我不仅浪费了生产力，而且还未真正学会如何编程。我只是在学习一大堆针对特定情况的技巧和方法，而且这些技巧和方法只能用于WordPress的运行。这一点也不酷！[3]

我一定要找到别的维护网站的方法。好在不久之后，我真的找到了一个极具前景的替代方法。

一个潜在的解决方案

一天，我偶然发现一篇关于Jekyll[4]的文章，Jekyll是一个由著名的开放源代码库GitHub[5]的创立者Tom Preston-Werner开发的网站管理工具。Jekyll的设计是为了取代如WordPress这样的系统，它使网站运行变得更加容易，而且无须依赖那些麻烦的请求。

设想此时你正有成百上千的包含重要信息的文档要处理，你需要将它们按同一标准进行页面处理，即同样的字体、同样的标题样式等。在这种情况下，如果你开发了一个工具，这个工具可以把指定的页面设计自动应用到你选择的每一个文档中，这可比手动升级每个文档花的时间

少多了。

这实质上就是Jekyll的网页功能。当运行一条指令，Jekyll就会使用你计算机上的文档（包含你的网站信息和设计模板）创建一个完整的网站。如果你需要对页面设计或页面内容做出修改，那么只需要再次开启Jekyll，整个网站就会进行自动更新。瞧，这太省工夫了吧。

Jekyll提供了极具前景的机遇。从理论上讲，我用电脑里的一个简单的文本文件来就能替代WordPress。我的网站运行速度会极快，而且超级稳定，这样下来，每年节省超过100小时的服务器维护时间。

然而，有个小问题：Jekyll是使用Ruby编写的——一种我不懂的程序语言。我不知道怎样使用Ruby编写代码，不明白如何运行Ruby应用服务实际用户。所以，若要运行我的PersonalMBA.com，我要做的可不只格式化那么简单。

为了使用Jekyll运行我的网站，我不得不学习编程并部署Ruby网页应用。

似乎这个小问题变得相当让人“喜欢”。

学习编码

我想学习如何编程已经有好一段时间了，但是其他事情总是被我优先考虑。如果我学会了编码，我的出版业务将迎来更多的契机，因为我

的业务都在网上进行。

其实到目前为止，我没做过一件和编程相关的事，还好我注意到这点。我用来创建网页的HTML和CSS语言叫作“标记”语言。HTML和CSS语言根本不智能，它只是简单地以特定方式告诉计算机把文本文档展示给用户（例如，“使该文本变成粗体”或者“这部分标题的大小是24号的字体”）。

我那几近疯狂的服务器设置也是如此。即使我把程序放在了一起，我却从未真正地编程。事实上，我只是把事先写好的程序安装好，然后变更一些设定而已。在不需要任何编程知识的情况下，我只是使用它们而已，真正书写它们的是程序员。服务器设置和管理的确是一项有用的技能，但那毕竟不是编程。

什么是编程

说起编程，我的第一个念头是：编程就是告诉计算机“要做的事情”。这样的解释太不具体，对细致学习编程好像也没有多大作用。现在要搞清楚的是“要做的事情具体是什么”。

10年前，我在大学里面学习过两门编程基础课程。此时的我却想不出一个适合的定义来，这着实令人有点尴尬。我只依稀记得一些基本术语，比如变量、循环、输入、输出、功能和面向对象等，还有程序设计里面的“冒泡分类法”，其他的就想不起来了。

该课程的作业是要求我们学习C++编程语言。我记得当时花了好多时间才找到了一个让我的程序陷入瘫痪的分号，这让我备受煎熬。一个教授曾经说过：“冒泡分类法可能永远不会在实际应用程序中使用，但我们仍然要学习它。”

学习期间，我写了好多基本的程序，我必须得这样做。因为我的目标是以良好的成绩通过这门课程，最终我也确实做到了。然而，非常不幸的是，当时编写的程序在毕业后就再无实际用处，那些概念也长时间无用武之地。虽然我至今仍记得寥寥数语，但是为了把握核心理念，我必须从头开始。

虽然我想学习编程，但自己却无法明确具体要做的事情，这就意味着我无法设定我的预期目标。“创建一个计算机程序”听起来好像更加具体了点，但仍然不是非常有用。

不如我先把目前对编程的了解说一遍吧。

●我知道程序员“编写”程序是一件创造性活动，可以通过很多种方式来完成。

●程序经常被称为“应用”，它们之间可以互换。

●一旦计算机程序被“运行”或“执行”，不管接下来会发生什么，它们一定会按照编写的程序命令做事情。

●“输入”和“输出”很容易记住，因为它们是常见的用法。“输入”就是程序所使用的信息或数据，而“输出”则是当程序运行的时候，你得到的东西。

●“变量”基本上就是一些变化的占位符。你可以创建任意数量的占位符，然后让那些占位符代表你所想要的。

●“程序”本身实质上是一套详细的指令和规则，它们精确地告诉计算机使用“输入”做什么。当程序运行完成，它就会给你“输出”。

●当出错时或者计算机无法弄清楚接下来该做什么时，程序就会“瘫痪”或者会显示一条错误消息。

瞧，我们好像取得了一些进展，有点眉目了。除了“编程”，我们现在有三个子概念需要理解。我得做一个非常基本的分解。

●输入：用于执行一个流程的信息。

●流程：在给定输入的基础上，程序运行所采取的一系列步骤。

●输出：程序的最终结果。

这个分解明显有用多了。“编写一个计算机程序”意味着你要定义从什么信息开始，定义计算机在输入时所进行的精确步骤，以及定义程序完成运行之后计算机将返回的输出。

试着在大脑里想出一个流程图，显示程序每一个相连的步骤。该流程始于某些输入，在这个流程中，当遇到特定的条件，不管是真条件还是假条件，你会采取相应的措施。直到达到流程图的末端，整个程序运行结束。相应地，你也得到了输出，即流程完成之后的最终结果。

“创建一个计算机程序”看起来就像用不同的方式去做同样的一件事。你会问到同样的问题：

●从哪里开始输入？

●流程开始时会发生什么？

●然后呢，再然后呢？

●流程什么时候结束？

●流程结束时会获得什么输出？

流程图以可视化的形式描述这些问题的答案，而程序则使用文本描述它们，但它们的思维过程是一样的。

流程图模拟也同样有用，因为它提供了其他概念的重要线索。

条件语句就像这样书写：

●“如果X是真/假，然后做Y”；

●“如果X是/不是Y，然后做Z”；

●“当X是真/假，然后做Y”；

●“当X是Y，然后做Z”；

●“若X是真/假，然后做Y”；

●“若X是Y，然后做Z”。

在这种情况下，X、Y和Z是变量，它们可以代表任何东西。变量可以代表数字，像基本代数，或者它们也可以代表单词。有时候变量是单一的字母或符号，而有时候它们是单词。又或者说，它们代表所有我们正在做的东西。

条件语句（如果<IF>、然后<THEN>、当<WHEN>以及循环语句<WHILE>）就像流程图上的问题的箭头一样。想象一下我们驾驶汽车时的情景：红灯停，绿灯行，黄灯放慢速度或准备停止。

很有必要更加深入地了解一下这些条件语句，因为它们有共同的模式。“真/假”经常出现，而循环语句看起来就像我们一直在做某件事，而不是只采取单一的行动。

任何情况下，条件句包含了一些定义是否采取行动的语句。这个语句称为一个条件，有多种形式。有时候这个条件只是一种基本的真/假

比较（红灯亮了吗），有时候它是一种数学比较（X大于100吗），或者有时候它包含逻辑（交通信号灯不是红色的吗）。

该条件句的目的就是为了定义是否应该进行相关流程。如果该条件句是真或有效的，那么该程序就运行指令；如果不是，则跳过相关指令，然后该程序执行下一条指令。

真/假变量被称为布尔变量，可以用于那些只有两个选项的奇特语句。“是/否”和“开/关”也是布尔变量。布尔变量在计算机编程当中非常重要，因为它们是两个简单流程（如流程图中的真/假）的基本单位以及计算机核心当中的微型电子开关的上/下翻转。

在这种情况下，循环语句就是一种特殊的条件句类型。循环使存在问题的流程不断重复，直至条件符合。让我们再次模拟刚才的驾驶场景：当红灯亮的时候，不要前行。

非常简单，不是吗？如果我们把编写计算机程序想象成绘制一个流程图，基本流程更加容易想象。

如果计算机不知道该做什么，卡住了，或者不运行某一指令甚至失灵，怎么办呢？下面我告诉你一个小窍门。

程序“瘫痪”是指程序完全停止运行，并输出一条错误信息，此时我们无法得到所需要的结果。我想几乎所有人都遭遇过令人恐惧的“蓝屏

死机”状况或者在浏览网页时看到过突然跳出的一条错误提示：“错误404：未找到页面”。计算机行为失常，程序瘫痪，这样意想不到的事情时有发生。

计算机程序员的工作是预防瘫痪和错误的发生。确保程序总是拥有按计划完成流程所需要的信息，这当然是最理想的情况，可事实上并不可能每次都如愿。当计算机试图完成一个流程，但因遇到无法避免的不确定因素而失效时，有些恢复方法非常有用。

这些错误恢复编程语句被称为Exceptions函数，它们非常简单，容易上手。你可以把它们想象成针对错误的条件句：如果程序将要以X方式瘫痪，那么做Y可避免瘫痪。

Exceptions函数有点像医院大楼里的备用发电机。大多数时候，发电机只是无所事事地待在那里。然而，如果停电，发电机就会上岗工作。医院使用了发电机产生的电力，不再陷入黑暗之中了，患者也能继续使用维持生命的电气设备，这是一件非常好的事情。由此可见，完全失效是相当危险的，此时备份就显得非常关键。

坦白讲，这只是基本的编程。定义输入、设定变量和创建流程，得到预期的输出。通过一份流程图去思考那些流程，使用必要的条件语句和Exceptions函数。如果一切顺利，你输入，运行程序后，就会得到预期的输出。

我以上所讲的编程内容已经大大降低了它本身的复杂程度。对于编程菜鸟而言，其实已经足够具体和有用了。通过这种方式解构编程，我们就更加容易知道该从哪里着手了。

编程语言

计算机不会像人类那样说话，这是一个棘手的问题。从本质上而言，计算机通过特殊的方式翻转微型电子开关来工作。除非计算机具有某种方法把我们人类语言的命令转换成为电子开关翻转，否则计算机无法接收我们的命令。

这就是编程语言的作用：它们赋予人类程序员一种特定的方式来告诉计算机何时开始、做什么以及何时停止。它们还允许程序员定义输入、流程以及输出的样式，以及程序的执行完成之后将会获得怎样的输出。

每种编程语言都有一种特定的编写命令的方式，这叫作语法。语言的语法包括计算机用来将程序命令转换为微型电子开关翻转的规则。

基本上，每种语言都有一种定义变量、条件句和Exceptions函数的方式。细节虽有差异，但核心却是相同的。

像程序员般思考

程序员经常通过所谓的伪代码来思考问题：看起来或听起来像代码

的语言，但尚未具体到能够让一部电脑实际执行。仅仅把它作为打草稿的一种形式。伪代码可以帮助你通过流程来思考问题的解决方法。

之前提到的驾驶的例子就是一个伪代码事例。如果我在车里说：“当我转动钥匙，发动机就会启动了。”若只是这样“说”的话，接下来什么事情都不会发生。但并不代表我说的话是无用的。我的话只是通过所需的步骤来思考问题的解决方案，它是获得预期结果的一种方式。

你可以使用我们刚才讨论过的基本编程概念来为普通的任务勾勒出简单的程序。

这里介绍一个有趣方法：找一个朋友帮你完成一件简单的任务，比如“做一份三明治”。唯一的规则就是你的朋友只能做你告诉他的事情，不多不少。他得假装什么都不知道，只能按照你吩咐的意思执行每个要求。

几分钟之后，你会发现自己正重复下面的对话。

你：拿起面包。

朋友：我不明白什么叫作“拿起”。

你：把你的手移到我说的地方，然后拿起它。

朋友：我不明白什么叫作“手”。

你：（叹气）这个东西在这里。（你指向朋友的手）

朋友：明白。

你：把你的手移到我说的地方，然后抓起它。

朋友：我不明白什么叫作“抓”。

你：像这样弯曲你的手指。（你演示、弯曲以及摊开你的手指）

朋友：明白。

你：把你的手移到面包那里，然后抓住它。

朋友：我不明白什么叫作“面包”。

你：这个东西在这里。（你指向面包）

朋友：明白。

你：把你的手移到面包那里，然后抓住它。

朋友：（把手移到面包那里，弯曲手指，然后摊开。面包无法移动。）

你：这简直是一个愚蠢的游戏！

这的确够蠢的！但是它非常接近编程的样子和感觉，特别是在刚开

始的时候。

计算机就像你的朋友那样，如果你的定义不够明确，它就无法理解。记住：任何复杂流程的定义都需要特别的完整和清晰。

这就是编程的困难所在：一个歧义或偏题命令可以造成整个程序的失效。所以，代码必须从细节上精确表述。从这一点上来说，编程是一门无情的技术。计算机从不会为魅力或智慧所打动。一旦代码不完整或格式有误，那么就有可能会出现两种情况：要么你的应用瘫痪，所有数据都会消失；要么臭虫（bug，软件缺陷）出现，它的出现将会导致意想不到的或者不可预见的后果。如同数学一样，逻辑要么可行，要么不可行。

尽管如此，在编程这个领域里，编程问题不像数学问题那样有单一且通用的解决方案。在指定输入的基础之上，预期输出可以通过成千上万种方式获得。程序员必须基于可以使用的工具选择合适的编程方法。

计算机没有读心术，知道了这一点，你就应该开始学习如何下达系统可以理解的命令，同时你还应该学会如何清楚地为术语下定义，就像在之前的“三明治游戏”当中，在下达复杂的命令之前向朋友演示基本动作。

是什么让网络应用程序与众不同

我们现在有了编程的工作定义。它虽然简单，但是它让我们对目前应该做什么有了足够的了解。

尽管我想在网站上运行我自己编的程序，但是我对各种编程都不感兴趣。如果你曾经使用基于网络的电子邮件程序，比如Gmail、Hotmail、Yahoo Mail或类似的电子邮件程序，你就会明白我到底在说什么。这些程序不需要你费脑筋学习编程知识，在你的因特网浏览器上就能运行。简单到你无须下载任何软件程序，只需点开浏览器，输入网址，登录，接下来你就可以愉快地浏览网页了。

本地运行的软件和在网络服务器上远程运行的软件之间存在差异，知晓这一点非常重要。为了开发一个网络应用，你必须首先编写该应用，然后测试它是否可以运行。用自己的电脑就能完成所有的开发和测试工作。

如果程序能够运行，你就将它发送到“生产服务器”，以便其他人也可以应用。因特网上的人无法从网络上登录你的个人电脑，所以，为了让其他人可以使用你的程序，必须将该软件上传到可公开访问的网络服务器。

也就是说，开发的流程有两个主要阶段：先进行本地编程和测试，然后将完成的程序推送到远程生产服务器上以获得实际应用。那么，现在让我们看看这两个阶段是如何运作的。

之前的HTML和CSS经验告诉我：它们是“愚蠢的”，因为你无法让基本网页储存任何信息。

举个例子，你有一个显示着“你好，世界！”[6]的网页文档，你现在想把“世界”改为网页访客的名字。这个点子挺不错，但是基本网页没办法储存信息以备该访客下次访问。它们只会展示文档中的文本，而这个文档是不允许自我更新的。

如果要用一个术语来描述这种情况，我想应该是“状态”这个术语。使用HTML和CSS建立的基本网页是没有状态的，所以它们被称为“无状态”资源。你可以在网页上增加一个旁边有储存按钮的小方框并请访客填写姓名，但是该按钮实际上不会储存任何信息，除非你创建一个单独的空间来储存那些信息。

那就是为什么后续的网页应用都使用两种普遍的方法来储存数据：数据库和用户本地终端上的数据（cookies）。

数据库好似一叠索引卡片。例如，你想创建一个地址簿，那么你得获取每个朋友的姓名、电话号码、电子邮箱地址、性别以及年龄。

每个朋友都有他们各自的索引卡片，里面储存着他们的详细信息。例如，如果你的一个朋友改变了电子邮件地址，你可以把旧的邮件信息删除掉，然后更新该卡片，填入新的邮件地址。当打开某一个朋友的卡片时，你立即可以看到他的所有信息。

你可以把这一整叠索引卡片看成一个数据库，索引卡片可以称为“记录”。你可以在数据库中任意存放记录。但有一天你会发现这些记录变得难以管理。将这些记录进行细致分组，这不失为一个好办法。例如，把朋友和家人分在一组，把工作上的同事分为另一组。

这样不就清晰了吗？这就是它酷的地方：瞧，你的索引卡片具有了魔力！你可以和魔法卡片对话，并命令它根据不同的条件展示合适的卡片，比如：

●“向我展示John Smith的卡片”；

●“向我展示所有女性朋友的卡片”；

●“向我展示所有年龄超过50岁的人的卡片”。

这很有用吧！从本质上讲，这就是数据库的作用：它为你提供一种可以储存结构性信息的方式，以及一种检索那些你想要的信息的方式。

记录卡里的每一个数据都叫作“域”。你的数据库里面拥有的域越多，当你需要数据的时候，你拥有的检索方式就越多。

数据库是网络应用中储存数据最普遍的方式。当你想储存信息的时候，比如你要储存一个用户的名称、电子邮件地址以及其他信息，使用数据库是最合适的选择。一旦John Smith登录你的应用，你就可以命令应用从John的数据库记录当中检索他的姓名，然后显示“你好，John

Smith！”

在网络应用当中储存信息的另一种普遍方式是通过用户本地终端上的数据：储存在用户计算机上的一个非常小的文本文件。数据非常适用于储存那些不需要长时间保存且量少的数据。

在我们的地址簿程序案例当中，当John Smith登录的时候储存一个数据是恰当的。John的数据文档将包含类似这样的信息：“用户名=Johnsmith”和“登录=真”。如果Smith离开了该应用，下次重新访问的时候，应用就会识别出他的数据并欢迎他的访问（无须再次登录）。数据可以设定一个有效期，这就让这类程序变得非常有用。（如果你曾经在网站上看到“记住该密码”的功能，这就是它工作的原理。）

我们在这里所做的只是基本的解构。这不是解释网络程序因何独特的详细清单，它只是足以提供一个我需要学习什么的简单框架：变量、条件句、Exceptions函数、本地/生产环境、数据库和用户本地终端上的数据。

那么，这一分解到底有多大用处？起初，我也不清楚怎么开头，到底要做些什么？然而现在，我已经拥有了一份具体的关键技能明细表。

尽管如此，我还没准备好开始。还记得我之前提到过计算机不懂读心术，无法理解人类的语言吗？我需要选择一种编程语言来编写程序指令，这还需要多做一点研究。

网络应用编程语言的选择

编程语言有成千上万种，而且每天都有新的语言被开发出来。每种语言的语法规则各不相同，而且深受语言设计目的性的影响。针对不同的任务，它们各具优势。

在开始之前，我花了1小时浏览一些主要的编程网站，看看网络应用开发人员推荐的语言。这一早期研究将会帮助我决定学习哪种语言，以及我需要练习哪些早期技巧。

Stack Overflow[7]和Hacker New[8]是最受程序员欢迎的两个网站，为了学习最好的语言，我决定也去浏览一下。

Stack Overflow是一个问答网站，在这里可以问“我如何做X”之类的问题。针对这些问题，经验丰富的程序员会给出他们的建议、方法，或者帮你修改错误。如果遇到棘手的编程问题，请登录Stack Overflow获取帮助吧。

Hacker News是一个社会新闻网站，在这里有很多相关讨论的链接。Hacker News上的主题不断变化，但通常都涉及编程、技术和业务这些领域。如果想搜索关于新开发的编程的观点，或者至少对观点一知半解，请登录Hacker News看看吧。

全世界的程序员每天都在创建新的语言、程序库和技术。一些技术

和方法的集合体对某些问题非常有用，但是对于其他问题不见得有用。通常的情况是，你试过之后才知道。

在编程术语当中的“最佳”只是相对于你试图解决的问题以及你的特别优先事项而言。一般来说，我们的建议是选择可以让你有效地解决问题的工具；如果可以的话，你最好选择自己喜欢使用的工具。没错，就是这样。

浏览Stack Overflow和Hacker News的文档给我一种信息过载的感觉：太多信息需要立即加工，特别是在你不熟悉那些术语的情况下。如果我想要找到更加具体的建议，那么我得摒除一些杂音。

这是一个大多数人都不知道的战术研究技巧：流行的搜索引擎可以让你把搜索限定在一个特定的网站，而不是整个网络。在谷歌上的搜索代码看起来是这样的：

“搜索短语”网站：example.com

将“搜索短语”替换成你想要搜索的术语，然后把“example.com”替换成你想要搜索的网站。该引号的意思是精确搜索匹配引号内的搜索短语内容。没有引号的话，谷歌会返回包含在该短语内的所有单词页面，但不一定是按照那个顺序。

我用这个技术试着搜索了几个短语变量：“网络应用编程”“编码学

习”以及“编程初学者”。然后，我花了大概一个小时阅读搜索到的内容。

经验丰富的网络开发人员认为初学者可以先从两种常见语言中选择一种学习，比如Ruby或者Python。这两种语言易于学习，使用广泛，口碑不错，是日后学习重要编程概念的基础。对于程序员而言，专注网络应用的Ruby更受欢迎一些，而Python则在科学、数学以及图形库领域更受科学家和数学家欢迎。

Ruby和Python的优点是，它们已经了拥有大批活跃的开发者社区，学习者随时能够下载到大量的免费资源，也可以在市面上购买一些写得不错的参考书，此外它们有预先设置好的且更易于执行的程序和工具。所以，我认为选择合适的编程语言似乎是一个应该优先考虑的问题。

对我这个外行来说，我希望在一开始学习时进展顺利。我在看完大量不同语言的编程代码之后，我决定学习Ruby。Ruby代码更简洁、更具可读性、更易于理解，它涉及很多有用的知识和技术，这些知识和技术也有助于我将来学习别的编程语言。

此外，我打算学习的很多程序和工具都需要支持或要求Ruby，尤其是Jekyll，它是由Ruby编写的，所以学习Ruby可以帮我解决一个迫在眉睫的问题。其实，Python也存在类似的工具，但它的操作方法看起来更加复杂。

框架选择

除了编程语言的选择之外，网络应用程序员对框架的选择也有自己独到的见解：代码程序库可以帮你更容易地完成大部分应用需要做的事。

程序库非常重要，因为计算机会完全按照你的程序要求去做。不多不少。

这还真棘手，因为你提供的编码对于一个计算机程序而言意味着一切。正如物理学家卡尔·萨根所言：“如果你想从头做苹果馅饼，你就必须首先创造宇宙。”

程序的“宇宙”由以下内容决定：（1）编码库的指令和命令；（2）程序输入的程式库；（3）程序运行系统。如果完成给定操作的必要编码不存在于系统中，那么此时的程序将崩溃或返回一条错误消息。

大部分编程语言都包含大部分程序所需的常见程序库，但里面的专业工具非常少。这时就需要选择框架。从头开始编码会花费很长时间，然而，如果有一套框架的话，输入和使用可以得到测试，在完成专业任务时拥有可靠程序库。这样，就能专注于应用的核心部分，完全不必重新创造“宇宙”。框架的容量可大可小。有的框架包含许多功能和命令，这样一来，程序员的工作就轻松了许多。而有的框架小一些，只具备一些基本功能。

Ruby现在有几个主要的网络应用开发框架，其中Ruby on Rails[9]和Sinatra[10]是最受欢迎的两个。

Ruby on Rails（经常缩写为Rails）是为Ruby开发的最早的主要网络应用框架之一。它由大卫·汉森于2004年创建，并很快成为最受欢迎的框架，曾经为37signals[11]（一家私人控股的网络应用公司，汉森是合伙人）成功开发了几个口碑不错的应用。目前为止，数以千计的企业在使用由Rails开发出的大型关键业务的网络应用程序。

Rails非常依赖“生成器”，它是用单一命令创建大量样板代码的内置程式。样板代码可以根据程序员的不同要求做相应修正。有了Rails，程序员无须从头开始花大量时间创建一个应用。只要他们知道接下来怎么做，费不了多少工夫就可以创建出一个功能性应用来。

Sinatra则是由布雷克设计和开发的最小化框架。它不依赖生成器，更专注于为程序员提供大部分网络应用都需要的简单且常见的功能。

Sinatra应用似乎比Rails应用更简单。Rails的一个命令可以生成10个或20个，甚至更多的文档；而Sinatra应用常常只生成一个单一的文档，这样可以避免一堆可能需要删掉的代码。总的来说，它保持了项目的简单性，只增加必要的代码完成任务。

同语言选择一样，框架选择也需要根据个人喜好选择自己最合适的工具。Rails更受需要一定数量程序员的大型项目的青睐，而Sinatra则更

适合于小型项目。然而，它们之间也存在许多重叠的特征，所以，来自Rubysource.com的一份分析报告认为它们最终还是见仁见智的选择。[12]

GibHub是许多程序员用于发布和维护项目的开源代码库，使用Rails和Sinatra编写应用的很多例子非常容易在上面找到，所以我又花了一个小时去浏览公共项目，想好好了解一下这两种框架。

这里有一个特别提醒：要想在编程方面取得进步，就必须专注学习。如果选定了合适的语言和框架，那么接下来学习其他相关编程知识时才会更顺利。但是，如果你为了追求所谓的“完美”编程环境而迟迟不做选择，那么你将为此荒废数年的宝贵时间。

与其浪费数年时间做毫无进展的“研究”，不如选择感兴趣的语言和框架，专注研究一段时间，权衡利弊。整天浏览Stack Overflow和Hacker News毕竟不是真正的编程。

最后，我决定从Sinatra开始学习。Rails生成器倒是可以帮我节省很多时间，但前提是我得清楚接下来具体要做什么，遗憾的是我并不知道。

我的直觉告诉我，Sinatra是此刻最好的选择。它简单且易于理解，语法还很清晰。Sinatra应用当中存在的唯一代码就是开发人员增加的代码。框架是有据可查的，在GitHub上很容易找到应用程式的例子，同时在Stack Overflow上很容易获得帮助。

或许在将来的某一天我会尝试Rails，但现在，我要从Sinatra学起。

解构最终结果

经过五个小时的初步研究，我想我已经做好了所有准备工作。我选好了网络编程解构、语言、框架以及具体的项目。是时候开始了！

我的目标是编写一个可以服务于Jekyll网站的Sinatra应用，听上去有一定水准吧！但是我需要解构一下语句内容，以弄清楚下一步该做什么。我必须怎么做？

经过一个小时的研究，我列出了需要完成的任务：

1.运行Jekyll，从本地静态文档中创建成品网站，并为该网站创建一个带特殊格式标记的HTML模板，再在Personal MBA.com上发布文档帖子（保罗·斯塔马蒂奥[13]的教程中有相关方法描述）。

2.用Sinatra处理来自网站访客的请求，然后发送所请求的文档。（我需要从头开始编写该应用。）

3.把完成的Jekyll网站和Sinatra服务器应用上传到一个网站主机。

4.为了完成所有任务，我需要弄清楚如何在我的计算机上安装最新版本的Ruby、Sinatra以及其他我需要的程序。

第四个任务要求大家获取关键工具。如果我无法弄清楚如何在我的

计算机上安装Ruby，我将无法进行后续步骤。所以，安装Ruby应该是第一步。

需要注意的是：网络技术日新月异，当你读到本章节时，里面所提到的一系列特定命令符很可能已经过时。别担心：重要的是方法，而不是命令符。

本章节提到的这些代码符号的确复杂得让你无法立即识别出它的意思。你很可能有一种想跳过它们的冲动。

但是，我希望你打消这股念头。我和你一样不熟悉这些陌生的名字、命令和符号。在这一章里，我不但要帮助你弄清楚这东西，而且还会告诉你如何使用它们。请你试着阅读这些代码符号，你一定会从本章节中获益的。

加油吧！

Ruby升级

有电脑才可以学习编程。我已经拥有一台电脑，这是个好的开始。

我目前使用的是苹果公司的MacBook Air，它运行的是Mac OS X 10.6操作系统。查阅资料后，我发现该操作系统已经预先安装好了Ruby 1.8.7版本。这无疑是个好消息，因为从理论上讲，我可以立即在我的电脑上运行Ruby程序。

问题是，Ruby 1.8.7不是Ruby的最新版本。当我试图安装Jekyll的时候，系统提示我该程序要求的最低版本是1.9.1。也就是说，我必须升级，得上谷歌去搜搜看。

谷歌搜索后的结果显示有两个比较容易安装和管理Ruby的程序：rbenv和ruby-build。这两个程序均由萨姆·斯蒂芬森进行维护，他是37signals的一名Ruby开发人员。这些程序可以帮助我安装Ruby新版本，并告诉我的电脑应该使用哪个版本的Ruby。

rbenv的安装说明文档[14]里展示了如何将该程序安装到计算机当中。安装命令符看起来是这样的：

```
   $ cd ~
$ git clone git://github.com/sstephenson/ruby-build.git
$ cd ruby-build
$ sudo ./install.sh
$ cd ..
$ git clone git://github.com/sstephenson/rbenv.git .rbenv
$ mkdir -p ~/.rbenv/plugins
$ cd ~/.rbenv/plugins
$ git clone git://github.com/sstephenson/ruby-build.git
$ echo 'export PATH=$HOME/.rbenv/bin:$PATH故 >>
 ~/.bashprofile
$ echo 'eval "$(rbenv init -)"'>> ~/.bashprofile
$ exec $SHELL
```

```
$ rbenv install 1.9.3-p125
$ rbenv rehash
$ rbenv global 1.9.3-p125
```

这些符号看起来怪吓人的，它其实只是一个命令列表。让我们把它拆解一下。

这些命令被输入一个叫作终端的程序当中，这个终端在苹果电脑中已经预先安装。如果你曾经在电影当中看到过黑客疯狂地敲打键盘，电脑随后显示出一串又一串的文本信息，这时的电脑就是在运行一个终端程序。[15]

我打开终端并输入第一个命令：

```
$ cd ~
```

这个命令很容易理解。$就是终端显示，它已经准备好接收新的命令。cd是“改变目录”的缩写，它是文件夹的另一个术语。查阅资料后，我知道“~”是“用户的主文件夹”的缩写，也就是我的电脑中用于储存用户配置文件的文件夹。

我输入命令，然后按下回车键。此时，终端显示如下：

```
joshkaufman $
```

太好了，我已进入我的主目录。目前来说非常不错。于是，我输入了第二个命令：

```
$ git clone git://github.com/sstephenson/ruby-build.git
```

屏幕显示如下：

```
git: command not found
```

似乎我的计算机没有安装程序git。接下来，我得弄明白如何安装git这个程序。

什么是“Git”

在搜索如何把git安装到Mac OS X时，我发现了Heroku Toolbelt。[16]Heroku[17]是一个网络应用服务器主机公司，主要为创建网络应用的开发人员提供更方便的服务。

Heroku Toolbelt是一个程序，该程序主要负责安装程序员需要的一些常见软件开发工具，以便在Heroku上开发应用。Git[18]就是那些程序中的一种。

我下载了安装包运行，然后收到一条“所有设置均已完成”的确认信

息。于是，我又试了下该命令：

```
$ git clone git://github.com/sstephenson/ruby-build.git
```

然后我获得以下输出：

```
Cloning into ruby-build...
remote: Counting objects: 1004, done.
remote: Compressing objects: 100% (453/453), done.
remote: Total 1004 (delta 490), reused 937 (delta 431)
Receiving objects: 100% (1004/1004), 108.77 KiB, done.
Resolving deltas: 100% (490/490), done.
```

成功！“done”是一个积极的信号。我没有收到任何错误消息，继续前行！

我继续输入剩下的命令。根据安装说明，接下来我要做的是下载必需文档。使用echo命令自动增加一些文本到我的计算机的配置文档当中，然后重启计算机的SHELL程序进行更新储存。SHELL重启之后，rbenv和ruby-build完全安装完毕。耶！

现在该安装Ruby的最新版本了：

```
$ rbenv install 1.9.3-p125
```

该程序自动下载Ruby源代码，然后进行生成。在这个过程当中，终端程式吐出数量惊人的滚动信息。（现在我开始觉得自己像一个真正的好莱坞程序员。）[19]

```
$ rbenv rehash
```

来自文件的该命令帮助计算机识别所安装的Ruby新版本：

```
$ rbenv global 1.9.3-p125
```

该命令将这台计算机上安装的Ruby默认版本设置为1.9.3-p125。安装说明提示我运行这个命令来确认我的计算机正在使用最新的版本：

```
$ ruby -v
```

以下是我获得的输出：

```
ruby 1.9.3p125 (2012-02-16 revision 34643)[x8664-
darwin11.3.0]
```

成功了！这就是根据安装说明所应该得出的结果。

根据该文件，如果我想要在这台计算机上安装Ruby新版本，我只需要再次运行rbenv install、rbenv rehash和rbenv global。真够容易的！

这些命令在刚开始时似乎很吓人，但它们实际上非常简单。看起来毫无意义的数据只是缩写而已。一旦知道了这些缩写的意思，命令本身就很容易理解了。

记住，没有人天生就会这些东西。大多数时候，你需要做的只是花几分钟时间阅读这些文件，然后按照它们所说的去做就行了。[20]

程序库安装（gems）

既然现在已经安装好了Ruby最新版本，那也就该弄明白如何安装包括Sinatra在内的我所需要的程序库了。

Ruby程序库叫作gems，非常容易安装。安装Sinatra gem的命令如下：

```
$ gem install sinatra
```

Sinatra的升级命令如下：

```
$ gem update sinatra
```

没有比这更容易的了，不是吗？

当然，在安装程序库之前，我要确保gem程序是最新版本的。鉴于我的电脑之前安装的是旧版本的Ruby，看来相关软件也需要再次进行更新。

经过一番搜索之后，我找到了更新Ruby gem的程序：

```
$ gem update--system
```

这看起来相当容易。

在运行gem安装命令的同时，我注意到该命令还安装了别的gems，比如rack，rack-protection和tilt。我们把这样的程序库叫作“依赖项”。Sinatra依赖它们运行，所以gem的安装命令会自动安装它们。

埋头读书

我即将运行Ruby应用，在这之前我决定阅读一下Stack Overflow强烈推荐的两本大众参考书：David A.Black的The Well-Grounded Rubyist（2009）和Russ Olsen的Eloquent Ruby（2011）。两本书都是初级读本，主要介绍Ruby的常见概念和技术以及基本参考文献。

我也购买了Alan Harris和Konstantin Hasse的Sinatra：Up and

Running（2011）。这本书主要是对Sinatra框架的基本介绍。虽然Sinatra在网络上已经有很多可供查阅的资料，但是该书包含了很多例子，这就让人更加容易弄明白如何将Sinatra应用到常见任务当中。

在浏览书本的同时，我也发现了几个Ruby语法的参考网站：

●The Official Beginner's Guide to Ruby[21]

●The Ruby Refresher[22]

●Ruby Security Reviewer's Guide[23]

这些参考资料非常丰富，于是我决定花90分钟的时间快速浏览一下。

翻开书，先快速扫描目录和索引，然后记下重要术语、观点、重复出现的概念以及说明顺序。标题和侧边栏也在我的阅读范围之内。之后，我对网站也以同样的方式进行了预览。

除了学到变量、条件句、exceptions函数和其他编程基础外，我还了解到Ruby是围绕两个核心进行创建的：对象和方法。

对象是"编程世界"的名词，是我们做事的目标。假设我想要在Ruby上创建一个叫作firstname（名字）的新变量，并且让它包含我的名字。在Ruby上的命令好像就应该是这样：

```
firstname =“Josh”（名=“Josh”）
```

做起来相当容易，只需把“Josh”放到引号里，我正在告诉Ruby，firstname（名）是一个字符串（string）：一个字母数字序列。那就让firstname（名）成为“字符串（string）”类的对象。（一个类别只是一个特定类型的带有某些特征的对象。）

字符串不是对象的唯一类别。以下是整数类的一个对象：

```
Million=1000000（100万=1000000）
```

如果对象是编程中的名词，那么方法就是动词：它们就是让我们可以完成对象的东西。

假设我有两个包含我的名和姓的字符串对象：

```
firstname =“Josh”（名=“Josh”）
lastname =“Kaufman”（姓=“Kaufman”）
```

我可以使用一个加号（+）来连接这些字符串，这是“将它们放在一起”的一个特别方法：

```
fullname = firstname + lastname（全名=名+姓）
```

考考你：fullname（全名）包含什么？如果你猜是“Josh Kaufman”，那你就错了。

记住，计算机只会完全按照你告诉它的去做。我们没有告诉计算机要在“Josh”和“kaufman”之间添加一个空格，所以它不会添加。它只会认为fullname（全名）是“Josh Kaufman”。

如果我们想要纠正这个小错误，我们得修改代码，添加一个空格：

```
fullname = firstname + “ ”+ lastname（全名=名+“ ”+姓）
```

这个“+”是一种方法，该方法如何运作取决于使用的对象。如果我们把它应用到整数而不是字符串中，那么它的作用是加上而不是连接：

```
sum = million + million（总和 = 一百万 + 一百万）
```

sum（总和）等于多少？“2000000”

Ruby内置的方法可以立刻帮你完成很多很酷的事情。假设我想看看我的全名反过来会是什么样子。不需要用手去弄或者编写我自己的小程序来反转那些字母，我只需要使用每个字符串对象都具有的反转功能：

```
fullname.reverse（全名.反转）
```

输出如下：namfuaKhsoJ

我还可以同时使用不止一种方法。如果我想要反转我名字里的字母，并且同时把所有的字母转化为小写，我可以这样运行：

```
fullname.reverse.downcase（全名.反转.所有字母转换成小写）
```

输出：namfuakhsoj

太简单了！

Ruby代码很大一部分都似乎涉及对象、类别和方法、创建和控制。该语言有许多内置程度，而且Ruby极大程度地允许你随意创建、修正或取消对象、类别和方法，这也就赋予了该语言强大的功能性和灵活性。[24]

Ruby的官方文件[25]包含所有可用对象和方法的明细表。看一眼就有种崩溃的感觉，但是你无须全部使用它们。绝大多数现在都是可以忽略的。你只需在必要的时候选择使用。

该文件还有另外一个优点：当你试图运行Ruby无法理解的事情，显示的错误消息会告诉你哪个程序出了问题。

假设我们要运行这个程序：

```
   animal = “Zebra”（动物=“斑马”）
number = 7（数字=7）
puts animal + number（字符串输出 动物+数字）
```

命令puts（字符串输出）是表示print（打印输出）的另一种方式。我们只是想要程序显示它认为animal（动物）+number（数字）的意思是什么。

当我运行这个程序的时候，输出结果如下：

```
   TypeError: can’t convert Fixnum into String from program.
```

（错误类型：无法将固定数字从程序转化为字符串）

```
   rb:3:in ‘+’
```

在非计算机语言中，你不可以使用算术来把一个数字加上一个单词从而使其在某种程度上存在合理性，所以计算机显示了一条错误消息。这就好像用某个数字去除以0，你无法做到，故程序停止运行。

为了解决这一问题，我们需要把数字转化为字符串，以便“+”法连接两个变量，而不是通过算术或者修正这个程序去做其他事情。

修正后的程序如下：

```
   animal = “Zebra”（动物=“斑马”）
number = 7.to_s（数字=7.to_s）
puts animal + number（字符串输出 动物+数字）
```

当我们运行这个程序时，得到输出“Zebra7”（“斑马7”）。内置的方法.to_s将数字7转换为一个字符串，所以Ruby可以使用连接。

我们也可以做完全不同的事情，比如：

```
   animal = “Zebra”（动物=“斑马”）
number = 7（数字=7）
number.times { puts “#{animal}” }（数字.次数{字符串输出 “#｛动物｝”}）
```

输出如下：

```
   Zebra
Zebra
Zebra
Zebra
Zebra
Zebra
Zebra
```

我们只使用了一个内置于Ruby的基本条件循环：数字.次数的意思是“执行这个程序X次，这里的X等于数字变量值。”如果我们改变动物或数字的值，输出也将改变。（是的，你可以通过修改这个程序来输出“wombat<袋熊>”10亿次，如果你真想那么干的话。）

注释和调试

我在阅读的过程中还发现了Ruby的另一个基本特征：注释。每次当你在一行程序的开头标上#（经常被称为“磅字符”，或者比较不常用的“散列字符”），Ruby就会将那一行解读为注释并跳过它。

在一条程序当中加入注释可以让它变得更容易跟进，因为你可以使用简明的语言来描述你想做的事。以下是注释到我的“Animal Print”（“动物打印输出”）程序当中的样式：

```
   # Assign variables（#变量赋值）
animal = “Wombat”（动物=“袋熊”）
number = 1000000000（数字=1000000000）
# Print loop（#打印输出循环）
number.times { puts “#{animal}” }（数字.次数｛字符串输出“#｛动物｝”｝）
```

注释也是基本的故障排除方法：你可以一次性注释掉几行代码来隔离问题或错误。结合置于适当地点的print（打印输出）或puts（字符串输出）语句，你可以逐步跟进程序运行，确保一切都在预料之中。

经过总共8个小时的研究和安装，我现在运行着最新版本的Ruby。我可以安装我需要的任何程序库，对Ruby程序的工作原理我也有了一个基本的了解。

值得注意的是，我实际上还没有进行过任何编程的操作。到目前为止，我一直做的只是研究，安装Ruby以及编写Ruby程序会是什么样子呢？

让我们探究更加复杂的程序。

交互式Ruby（IRB）的检验

在研究Stack Overflow的过程当中，我发现了一个由Rob Sobers和Zed Shaw编写的一本叫《笨方法学Ruby》[26]的教程。该教程提供了简单的Ruby程序例子，要求你修正和运行，看看它们产生特定的结果，以此来学习Ruby是怎样运行的。如果你没有得到正确的结果，那么你的任务就是修正这个程序，直至你获得预期的结果。

这个“代码、测试、运行和调试”方法就是一种快速反馈循环的很好的例子。当你运行一个程序的时候，计算机会在几毫秒内告诉你它是否可以正常运行。如果你的代码存在缺陷，你可以修正它，接着再运行一次，在一分钟内测试几个变量。

《笨方法学Ruby》的前几章涉及Ruby的设置、基础文本编辑程序

的安装以及如何运用IRB（在计算机上运行Ruby程序的一个程序）。

它是这样工作的：你把程序输入一个文本编辑器中，然后将其保存到文档（让我们把该文档的名称设定为program.rb.）。当你准备运行该程序的时候，把以下命令输入终端：

```
$ irb program.rb
```

IRB会运行这个程序并提供结果给你。它还会向你展示计算机达到那个结果的步骤，这对于调试非常有用。如果程序不正确，IRB会显示详细的错误信息。

《笨方法学Ruby》以变量赋值、基本算术、字符串操作以及基本条件语句作为开始，这些与我之前提到的例子类似。对于基础知识的学习，它是一种非常具有结构性和逻辑性的方法。

在尝试编写我的第一个“真正意义上”的程序之前，我原本的计划是先读完Eloquent Ruby和The Well-Grounded Rubyist，然而完成《笨方法学Ruby》里面的所有练习。虽然只有10课，然而，我注意到了一件重要的事情：我越来越焦躁不安，而且正在失去兴趣。

我好像正在复制另外一个人创建的程序，并且正在解决另外一个人所定义的问题。问题来了：编程开始变得像是一种学术活动，而不是一

项有用的技能。我需要跳出研究模式，进入实施模式。

在开始编程之前，我不需要读完所有的书籍、课本、教程和其他我已经收集的资料。我需要立即开始编写真正的程序，如果遇到任何问题，再参考我准备的资源。

是时候行动了……

应用#1：Sinatra的静态网站

对于我的第一个网络应用，我已经有了一个想法：服务于基本HTML网站的Sinatra应用。以下是这个应用的目标：

1.创建一个Sinatra基本工作应用，它可以把简单的网站传输给终端用户（读者）。

2.在计算机上测试该应用，以确保其可以正常运行。

3.将这个应用部署到Heroku的生产中，让它“活起来”，以便可以被真正的读者使用。

就这样，没有花哨的功能，只是一个可以在公共服务器上运行的一个非常简单的Sinatra程序。

那么我该从哪里开始呢？让我们回顾一下在第二章总结过的学习备忘录：

●选择方向

●集中精力

●制定目标

●分解技能

●获得工具

●扫除障碍

●腾出时间

●及时反馈

●计时训练

●数量速度

我已经有了一个明确定义的目标，也解构好了该项技能，并且我知道这个程序完成之后会是什么样子。接下来该说说关键工具，完成这个项目是否需要一些我还没有的工具？

是的，我还差一个Heroku账号。这很容易解决，我只需访问Heroku.com，注册并验证我的电子邮件地址，然后创建密码。

由于我下载了Heroku Toolbelt（我用来安装git的程序），Heroku gem已经在我的计算机里面，所以这方面也没问题了。

根据说明提示，我还需要做最后一件事情来让我的计算机能够与Heroku交谈，生成叫作“SSH密匙”的东西，一份类似密码的特殊文档。一旦有了密匙，将它上传到Heroku，以便系统可以识别我的计算机并授予访问权限。

幸运的是，Heroku对于如何做这个有详细的讲解。[27]我运行这个命令来生成密匙：

```
$ ssh-keygen -t rsa
```

……将这个命令输入Heroku：

```
$ heroku login
```

……然后这个命令把密匙添加到我的Heroku账户：

```
$ heroku keys:add
```

太好了，我登录进去了。现在我该如何编写应用呢？

基本应用的创建

浏览一下Heroku的文件。很好，有两个提示看起来很有用。

●“在Heroku上开始Ruby。”[28]

●“部署基于架构的应用。”[29]

看来我需要这样做：

1.在我的计算机上创建程序文档；

2.把它们增加到“git仓库”（不管它是什么……）；

3.使用命令git push heroku master把完成的应用发送到Heroku。

幸运的是，Heroku的讲解里有一个关于Sinatra应用的例子！这比我想象的还要容易……

我在计算机上创建了一个“根”文件夹。程序中的每个文档都会储存在这里。

接着我打开了我的文本编辑器（我使用的是TextMate[30]），并根据以下指引创建了三个文档：

```
   application.rb
config.ru
```

```
Gemfile
```

这个程序的核心在application.rb。Ruby应用总是以.rb结尾。

config.ru用于设定架构的配置。记住，Sinatra是在架构的基础上创建，所以拥有单独的一个配置文档也有其道理。“架构”档案以.ru结尾。

Gemfile是定义程序使用哪个gems（Ruby程序库）的地方。你的程序将会只有一个Gemfile，所以它一直被称为“Gemfile”。似乎相当简单。

文档的创建完成之后，Heroku文件建议编写一个基本的“你好，世界！”程序来测试安装程序。application.rb的内容如下：

```
   require ‘sinatra’（要求‘sinatra’）
get ‘//’ do （到达‘//’执行）
   “Hello World!”（你好，世界！）
end （结束）
```

配置.ru的内容如下：

```
   require ‘./application.rb’（要求‘./应用.rb’）
run Sinatra::Application（运行Sinatra::应用）
```

Gemfile的内容如下：

```
source ‘http://rubygems.org’（资源‘http://rubygems.org’）
gem ‘sinatra’（Ruby程序库‘sinatra’）
```

代码不是非常多，很容易理解。

●Gemfile命令服务器把用于运行程序的Sinatra gem包含在内。这个gem（Ruby程序库）可以从RubyGems.org中下载。

●config.ru设置主应用，然后执行该程序。

●一旦该程序开始运行，无论何时有人访问“/”（代表网站主页的一种速记方法），它都会显示“你好，世界”。

它真有那么容易吗？

讲解告诉我还有一件事要做：将文档储存到git仓储（有时候简称为“repo”）。我不是很确定那代表什么意思，但是我知道我已经安装git，而且它们提供了如下命令：

```
$ git init .
$ git add -A
$ git commit -m “Initial Commit”
```

第一个命令在现有根文件夹当中创建了一个新的git仓库。命令$git add–A表示把文件夹里的所有文档添加到git仓库，随附一条来自程序员并详细描述正在提交的是什么东西的信息。（我不太清楚“add（添加）”和“commit（提交）”之间的差别，所以我做了注释，以便迟一些对它们进行研究。）

输入这些命令之后，计算机的输出如下：

```
   [master (root-commit) 8ed1099] Initial commit
3 files changed, 9 insertions(+), 0 deletions(-)
create mode 100644 Gemfile
create mode 100644 application.rb
create mode 100644 config.ru
```

似乎它可以正常运行。还有一件事：在Heroku创建一个新的服务器，然后把我的程序“推送”到那个服务器。

我运行以下命令来创建这个服务器：

```
   $ heroku create
```

然后我得到以下响应：

```
   Creating shielded-springs-2049....done, stack is stack
```

```
is bamboo-ree-1.8.7
http://shielded-springs-2049.heroku.com/ | git@heroku.
com:shielded-springs-2049.git
Git remote heroku added
```

成功了！“Stack”对该服务器运行的软件进行了详细的描述，并且这条信息给了我这个服务器的公共URL（统一资源定位器）。

这是最终命令：

```
$ git push heroku master
```

如果一切顺利，我将会正式地将我的第一个应用推送到Heroku的生产网站。

这是我得到的输出：

```
Heroku receiving push
Ruby/Sinatra app detected
Gemfile detected, running Bundler version 1.0.7
Unresolved dependencies detected; Installing.....
Using--without development:test
! Gemfile.lock will soon be required
! Check Gemfile.lock into git with `git add Gemfile.lock`
! See http://devcenter.heroku.com/articles/bundler
```

```
Fetching source index for http://rubygems.org/
Installing rack (1.4.1)
Installing rack-protection (1.2.0)
Installing tilt (1.3.3)
Installing sinatra (1.3.3)
Using bundler (1.0.7)
Your bundle is complete! It was installed into ./.bundle/gems/
Compiled slug size: 500K
Launching.....done, v4
http://shielded-springs-2049.heroku.com deployed to Heroku
```

现在，最激动人心的时刻到了……我打开一个网络浏览器，导航到http://shielded-springs–2049.heroku.com，此时我看到以下内容：

“Hello，World！”（“你好，世界！”）

胜利！

警告，警告

这个程序可以正常运行，但是同时我也收到了一条警告消息。什么是Gemfile.lock？

Heroku的Ruby文件显示系统使用了一种叫作bundler[31]的程序库来把gems（Ruby程序库）安装到Heroku。它是一种gem，所以我可以通过以下命令来实现本地安装：

```
$ gem install bundler
```

Bundler是必需的，因为Heroku不会默认安装任何gems（Ruby程序库）到你的应用。Heroku会给我一些访问权限，但是其所给的水平绝对跟我在自己计算机上的权限不同，所以我无法直接在我的账户当中运行gem install sinatra。

不是给我（或任何其他用户）处于危险级别的系统访问权限，相反，Heroku使用bundler来安装Gemflie里面所指定的gems。如果你已经确定你的应用需要安装的gems（Ruby程序库），请在你的计算机上运行以下命令：

```
$ bundle install
```

这个命令在你的程序当中创建了一个名为Gemfile.lock的新文档。当你上传文档到Heroku的时候，系统会测试Gemfile和Gemfile.lock，确认它们是否安全，然后下载gems（Ruby程序库），并安装。

当我推送程序到Heroku的时候，如果你看着输出，你就可以看到系统会自动安装bundler。没有错误消息提示，相反，Heroku的工程师在程序当中增加了一条exception函数，以便可以自动安装程序并且显示一个警告，而不是瘫痪掉。

系统这次可以正常运行，但是以后我在推送应用之前就得把Gemfile.lock添加到git程序库。幸好现在知道了！

Sinatra走上舞台

既然我的简单应用已经启动并运行，我终于可以开始学习Sinatra是如何工作的了。Sinatra的资料[32]非常全面，而且有很多例子，所以我决定从它开始学习。

Sinatra应用的核心叫作路径（route）。理解它的最好方式是多看例子。

基本的Sinatra应用具有一个单一路径，它包含小型网站的“root（根）”。因特网用户通常将网站的根视为一个网站的主页。

如果你访问google.com或yahoo.com，你的网络浏览器会发送一个请求到Google（谷歌）或者Yahoo（雅虎）的服务器。这个请求叫作GET请求，而且它会叫服务器向你展示其根目录下的全部内容。计算机用于发送该请求的协议或格式叫作HTTP，它的意思是“超文本传输协议”，也就是你经常在网址开头看到的http://的意思。

GET是HTTP请求的最常见类型，但它不是唯一的类型。这里有三个额外的HTTP“动词”：

●POST－发送资源到服务器

●PUT－更新服务器资源

●DELETE－删除服务器资源

如果你曾经在一个网站上推送过一条公开评论，你的俏皮话通过使用一个PUT命令来发送到服务器。如果你出错了并需要编辑评论，你的更新也是通过一个PUT命令来发送的。如果你认为这个评论非常愚蠢并且选择删除它，此时浏览器就会发送一个DELETE命令。

包含GET、POST、PUT和DELETE的routes是Sinatra应用工作的核心。你创建的每个路径都是条件语句：“如果在路径Y上接收到一个GET/POST/PUT/DELETE命令，则执行X。”

Sinatra路径还可以包含变量，它们被称为参数。Sinatra应用通常使用参数作为每个路径所包含的流程的输入。

让我们修正一下我们简单的Sinatra“Hello，World！（你好，世界！）”应用，以便用名字称呼我们的用户。以下就是一个可以对其进行修正的路径：

```
   get ‘/hello/:name’ do
   “Hello, #{params[:name]}!”
end
```

你可以通过链接http://first20hours.com/hello/name看到实际效果。随意将“name（姓名）”替换成你的“name（姓名）”。真有效果！

这个应用允许服务器获取路径上在“name（姓名）”部分的内容，然后将其使用到应用当中。路径上的这个命令就是将“name（姓名）”参数展示给用户的一条简单指令。

Sinatra允许你命名参数（比如姓名），同时它也有一个可以包含任何东西的“wildcard（通配符）”参数（也称为“splat”）。在我们修正后的“Hello（你好）”应用当中，它的用法如下：

```
   get ‘/hello/*’ do
   “Hello, #{params[:splat]}!”
end
```

这很酷。在命名参数和通配符之间，你可以创建一些非常智能化的路径。路径的创建方式决定了你的Sinatra应用的工作方式。

搞清楚如何编写能够让我达到目标的程序，我想这些资料已经足够。由于Jekyll创建的是应用作为对用户的GET请求的响应而发送的实际文档，我需要做的就是编写好路径，这些路径可以接受请求并在系统中找到正确的文档发送给读者。

根据Jekyll的资料，该程序会把已完成的网页放到根目录当中一个

叫作“site（站点）”的文件夹里面。通向那张页面的路径由Jekyll自动生成。如果想要我们的网站的About页面出现在http://example.com/about，我们需要在Jekyll文档当中设置一个/about路径，然后这个程序会在我们网站的根文件夹当中创建一个文档_site/about/index.html。

也就是说，为了响应用户的GET请求，我必须使用Sinatra创建一个新的路径来读取文档。创建完成之后的路径如下：

```
   # Index handler
get ‘/?’ do
## File.read(“_site/index.html”)
end
# Post handler
get ‘/*/?’ do
## File.read(“_site/#{params[:splat]}/index.html”)
end
```

File.read（“”）是Ruby的内置命令。File是一个对象，而.read是一种方法。它的使用相当直接：相对于应用的根文件夹，放置到（“”）里面的内容就是你要程序读取的文档。非常简单。

如果万一这个文档不存在呢？那就会触发一个exception函数。Sinatra具有两个内置的基本错误路径：not_found（未发现）和error（错误）。让两条路径返回相同的错误页面：

```
   not_found do
## File.read("_site/error/index.html")
end
error do
 File.read("_site/error/index.html")
end
```

所有其他东西保持原样。我不打算对config.ru或者我们的Gemfile做出任何更改。我只是增加新的路径到程序的Git仓库，提交更改，然后将更新后的程序推送到Heroku。完成！

是否想看我们更新后的程序执行起来的实际效果？访问Personal MBA.com：这个站点现在运行Jekyll，而不是使用这个程序的WordPress。通过使用一个叫作seige的加载测试程序，我的网站现在可以毫无压力地同时服务超过2000名的读者。大多数页面请求的发送时间在18~25毫秒之间，所以我的站点现在不会再次陷入因重压而崩溃的局面。

我的第一个工作网络应用是完整的。它花了我大概一个小时的时间去弄明白如何将我的网站信息和设计从WordPress转移到Jekyll。

总共完成时间大约为10小时，其中包括我花在研究和编程概念回顾上的时间。还不赖！

应用#2：Codex-个人笔记本数据库

我的第一个应用工具表现得非常好。它非常简单有用。较少的运动部件意味着较少的瘫痪程序。

让我们看一些更加复杂的东西。

还记得我们之前讨论的数据库吗？基础网页不能自我更新，因为它们无法储存信息。第一个应用之所以那么有用是因为文档是静态的，它们不会改变。文档的任何改变都是通过Jekyll实现的，它是一个独立的程序。这个应用快速而稳定，因为它不依赖于数据库。

那么使用数据库的应用呢？数据库一般是网络应用的一大部分，所以我需要了解它们是如何工作的。为了学习它们的工作方式，我必须从一个依赖于数据库的项目学起。

Backpack[33]是我每天使用的应用之一，它由37signals开发。Backpack的主要优点是可以创建包含很多东西的“页面”：文本、明细表、图像和文档等。当你在Backpack的一个页面储存信息的时候，你稍后就可以在任何计算机上访问到它，因为所有的信息都已经储存在应用的数据库当中。

我想知道，我自己可以创建一些类似的东西吗？值得一试……但从何开始呢？

在研究Jekyll的时候，我读到了一篇由Tom Preston-Werner（创建Jekyll的程序员）发表的叫作《自述文件驱动开发》（Readme Driven Development）[34]的文章。有别于每几年就会轰动软件业一次的项目管理技巧，该文章旨在说明创建一个应用的最好方式，即做其他任何事情之前，编写一个自述文件。

一份自述文件就是和代码一起被程序员放到应用的根文件夹里的文档。该文档包含如何安装、设置以及使用程序等信息。

自述文件是非常重要的，因为许多程序都无法自我解释。一般而言，如果没有一些参考资料的话，那么要想弄明白如何使用一个程序就显得非常困难。挖掘代码并自己弄懂它的效率，不如阅读附有详细讲解的由原程序员编写的文件。

Tom认为，在开始编程之前，你最好先写程序的自述文件。大多数程序员都是先编程，然后再写自述文件，那将错失良机。先写自述文件可以帮你弄清楚这个程序将会如何运作。与其说自述文件是一个资料工具，不如说它更像一个设计工具。

我觉得有道理。在编写《在家就能读MBA》（The Personal MBA）的过程中，我学到的其中一项产品开发技术就是先写销售文案，然后再进行营销，而不是先营销，然后再写销售文案。如果弄懂潜在买家的需求并将之整合到销售文案中，那么你会更加了解怎样的产品才可以吸引

客户。市场研究能够反映营销的开发。

我在笔记本上记录好了我的应用应该完成的任务，以及这个应用所要达到的质量水平，具体内容如下。

●这个程序是一个简单的参考和笔记应用。

●该应用为独立的用户设计。

●该应用使用Sinatra和一个数据库创建、保存、更新以及删除页面记录。

●该应用允许用户创建具有花俏格式（如粗体、斜体和标题等）的页面。

●该应用要求密码访问，并尽可能安全地把信息储存在数据库当中。

●该应用程序看起来不错。

●该应用可以很容易地部署到Heroku或者另一个类似的主机当中。

我打算把这个应用称为Codex，术语“书本”的旧称，因为这个应用的主要功能就是储存参考资料和清单等。

这类应用的网络编程的专门术语是“CRUD”，它代表创建、读取、

更新和删除。值得一提的是，这些功能和GET、POST、PUT以及DELETE基本是一致的，所以创建这类应用当然有可能使用Sinatra路径。最大的不同之处在于数据库的引进。

Heroku有哪些可供选择的数据库类别？我不知道。这要回到资料文件当中去。

在默认模式下，Heroku使用一种叫作Postgres的数据库。[35]每一个新的应用都会默认得到一个小型的数据库。那对我很有用，但是该如何使用它呢？在计算机里又该使用什么工具来测试这些程序呢？

进入DataMapper

为了回答这些问题，我决定搜索Stack Overflow。现在的共识就是使用一个叫作DataMapper[36]的程序库让这类开发变得更加容易。

DataMapper是一种叫作“对象关系映射”的程序，通常缩写为ORM。[37]ORMs能够为程序员解决一个迫在眉睫的问题：数据库经常使用它们自己的语言，这和程序员用来创建应用的语言有所不同。最常见的数据库语言叫SQL，[38]但同时也有数百种其他语言。

假设我们是Amazon.com的一名程序员，我们想展示哈利波特系列的作者J.K.罗琳的书籍清单。这个SQL命令可能如下：

```
SELECT * FROM Book WHERE author = “J.K. Rowling” ORDER BY
title;
```

这个命令会检索书籍数据库当中含有J.K.罗琳的所有记录，然后按标题字母顺序将它们列出。

不幸的是，让SQL或任何其他数据库查询语言与像Ruby这样的语言很好的契合是非常不容易的。使用一种语言进行编程已经很困难了，更别提同时使用几种语言了。

这就是ORMs产生的原因：它们允许程序员使用一种语言编程，然后用ORM将它们转换为数据库的语言。这就简单多了。

DataMapper是一种程序库，它让与使用Ruby的数据库的沟通变得更加容易。在默认情况下，DataMapper提供了许多有用的功能用于创建、读取、更新和删除数据库记录。因为DataMapper的面世已经有一段时间，而且经过了全面测试，所以在大多数情况下，它比你自己编写的数据库代码更加可靠。

DataMapper以一种程序的样式存在，它是这样安装的：

```
$ gem install data_mapper
```

虽然DataMapper是一个如此巨大的程序库，但是它也可以一块一块

地进行安装。那就是一种叫作“模块化”的概念，而且它是好的编程的标志。以下就是安装所有个体程序库的命令：

```
   $ gem install dm-core dm-aggregates dm-constraints dm-migratic
dm-transactions dm-serializer dm-timestamps dm
-validations
dm-types
```

不用安装整个程序库，你只需要安装你的程序将会用到的部分，这样就更加高效了。

使用DataMapper

既然已经安装DataMapper，我必须得弄懂如何使用它，以便于：（1）与一个数据库交谈；（2）设置这个数据库，让它可以储存并检索我所需要的信息。

基于Heroku的Postgres文件，以下命令可以让我的Sinatra应用与数据库交谈：

```
   DataMapper.setup(:default, ENV[‘DATABASE_URL’] ||
   “sqlite3://#{Dir.pwd}/database.db”)
```

在这种情况下，||是表达“或者”的另一种方式。

ENV['DATABASEURL']是Heroku用来表示应用的数据库的变量。如果那个数据库不存在，它将会使用第二个选项，一个叫作Sqlite的数据库。[39]

Sqlite默认安装在Mac计算机上，所以它可以随时使用。DataMapper可以与Postgres和Sqlite交谈，如果我安装了这两个Ruby程序库的话：

```
$ gem install dm-sqlite-adapter dm-postgres-adapter
```

这就意味着，当我的应用在Heroku运行的时候，它使用的是Postgres，而当它在计算机上运行的时候，它使用的是Sqlite。无论使用哪种方式，我的代码都是一样的，虽然我的数据库说着不同的语言。这真是太酷了！

接下来，我该如何在我的计算机上运行这个应用呢？

Pow函数

我在Stack Overflow和Hacker News上搜索如何在计算机上运行这种类型的应用的信息。幸运的是，有几个选项。当我输入一个命令到终端的时候，我似乎可以安装运行这个应用的程序库（比如Foreman或者Shotgun），或者我可以安装一个让这个程序一直保持运行的程序。

程序采用的第二个方法是Pow函数，[40]Mac OS X的一种零配置架

构服务器。这个站点能够在一分钟内在我的计算机上设置本地开发主机。正合我意！

安装Pow函数需要10秒钟：它需要一个终端命令来下载和安装这个应用。一旦安装，你可以运行一个命令把你的程序连接到Pow函数，然后你就可以在计算机上运行Pow函数。

有一个叫作Powder[41]的Ruby程序可以让这个流程更加容易：

```
$ gem install powder
```

安装这个Ruby程序之后，你运行它来安装Pow函数：

```
$ powder install
```

然后你进入你的应用的根目录，并输入这个命令：

```
$ powder link
```

就是它了。我的根目录叫作“codex”，所以我的应用现在可以通过我的个人电脑在http://codex.dev上运行了，而且我还可以测试我的作品。

如果我进行了变更，这个命令可以重启程序：

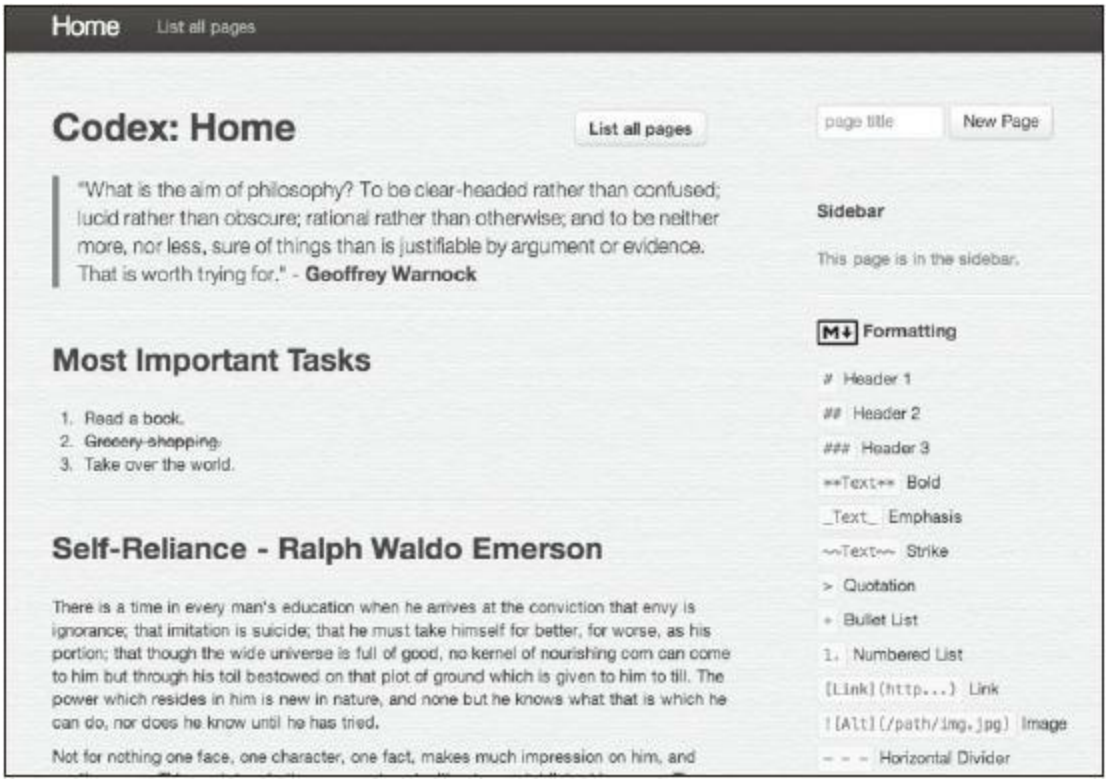
```
$ powder restart
```

非常容易！我现在准备开始创建。每天晚上我都留出一个半小时，而且我还会继续，直至完成。

编码、测试和修改

在这一点上，我打算描述我在做什么以及我是怎么做的。如果你想跟进的话，你可以在https://github.com/first20hours/codex看到完整的代码。

当这个应用完成之后，我想要的效果如下：



你将会注意到，这个设计共有三个部分：顶部的导航栏、主要内容区域以及侧边栏。我使用由推特开发人员Mark Otto和Jacob Thornton创建的引导程序（Bootstrap）[42]把这些基本设计放在一起。

无须从头开始创建一个网络设计，引导程序（Bootstrap）是一个预先编写的免费使用的HTML和CSS程序库。使用引导程序（Bootstrap）可以节省大量的时间：你可以几分钟内把你想要的应用程序的基本原型放在一起，无须花费数天时间。

这个应用的基本单位是“页面”，它们可以显示储存在数据库的记录。页面的信息显示在主内容区。有一个按钮可以引导到显示数据库所有页面明细的屏幕。它的底部有两个按钮，第一个按钮让你可以编辑当

前的页面，然后第二个按钮让你可以删除它。

侧边栏主要包含三个部分。首先，它的顶部有一个让你可以创建一个新页面的表格，这个页面需要标题。其次，它的侧边栏有一个用户增加的页面列表，其功能是作为快速参考部分。再次，它有一个格式参考，可以帮助用户记住如何使用常见的格式功能。

顶部的导航栏非常简单。它包含到达主页的链接以及到达“页面列表”屏幕的次级链接。如果我想的话，我迟一些还可以在导航栏上添加项目，但是我现在真正需要的就那些。

每个网络应用都有一个主页，所以我需要决定哪个主页应该包含什么内容。在这种情况下，我只想要显示数据库的主要记录。

所以一个页面应该包含什么呢？由于每个页面都是一个数据库记录，而记录拥有包含实际信息的领域，所以我需要告诉DataMapper应该建立哪些领域。代码如下：

```
   class Page include DataMapper::Resource property :id, Serial p
end
DataMapper.finalize
```

这个代码使用DataMapper创建一种叫作页面的新型对象。Ruby现在可以使用一个像任何其他对象那样的页面，并且我可以创建和使用建

立、修正和删除页面的方法。当我对一个页面作出变更的时候，那个变更就会通过DataMapper储存到数据库当中。

如果这些领域不存在的话，那么命令Datamapper.finalize可以告诉应用在实际数据库里面建立它们。

既然数据库已经建立领域，现在该弄明白Sinatra将服务于哪些路径了。基于直到目前为止我所知道的，我的列表如下：

```
   # Show home page
get ‘/’
# Creates new note from “new page” form
post ‘/’
# Displays requested note
get ‘/:url/’
# Edits requested note
get ‘/:url/edit’
# Saves user edits to note
post ‘/:url/edit’
# Deletes specified note
delete ‘/:url/’
# List all pages in database
get ‘/all/’
# Error handling
not_found
error
```

这是一份非常好的列表。我的应用将会围绕我为每条路径所创建的命令。

个性化需求，到处都是个性化需求

是否还记得我之前提到过数据库有点像一堆魔术索引卡片，你可以使用任何一种方式搜索到它们？我们需要一种搜索特定页面记录的方法，这就是为什么你在这些路径当中看到url的原因。该url参数的内容就是告诉数据库需要检索什么记录。

我们可以使用网页标题作为参数，但是这样做会有一个问题：我们不喜欢网址当中存在空格、字母和特殊符号（$和%）之类的东西。网页标题可能会含有那些东西，所以你需要一种将它们摒除的方法。

网页的唯一标识符就是其中一种个性化需求（Slug）。[43]我的网页个性化需求（Slug）将会基于网页标题，而且根据以下规则使网络地址变得友好：

1.所有字母都是小写；

2.没有特殊字符——都是字母；

3.没有空格——所有空格都必须替换成破折号。

达到以上效果的方式就是创建一个接受网页标题的方法，然后将其转换成个性化需求（Slug）格式。棘手的代用必须由一种叫作正规表示式（regular expressions）的编程进行处理，它可以基于既定的规则在字符串内转换或查找文本。[44]

正规表示式（regular expressions）可以非常神秘，但这是一种常见的用法，所以我能够找到一个标准的例子。我的方法如下：

```
   # Converts page name into post slug
def slugify(content)content.downcase.gsub(/ /, '-').gsub(/[^a-z0-
 ").squeeze('-')
end
```

现在我可以使用个性化方法转换一个字符串，比如说将“Page-Title”转换成“page-title”，让它适合用于网址。

另外，如果我们连同网页标题一起储存个性化需求（Slug），我们可以使用：url参数来检索页面记录。

我把这个领域增加到DataMapper类别当中：

```
   property :slug, String
```

现在，无论何时创建一个网页，我们都可以“个性化”这个网页的标

题，将其储存到数据库当中，当想要检索它的时候，我们可以使用它来显示页面。这就是应用程序知道应该展示哪个页面的方法。

创建页面

我从确定必需路径的明细表开始。“home（主页）”的路径非常简单：我将它重新导向/home（主页）/个性化需求，因为我想要主页显示主记录。

“创建页面”路径连接侧边栏顶部的小表格。用户在表格当中输入网页标题，然后点击按钮。系统收到网页标题之后会将其个性化，然后在数据库当中保存标题、个性化需求以及创建时间。之后它会发送一个包含该个性化需求的GET请求以显示新的页面。

在“创建网页”的路径当中，有一个微小的细节相当重要：如果这个网页已经存在了呢？如果这个网页已经含有数据的话，我不想将其覆盖。意外的数据丢失是让人无法接受的。

幸运的是，DataMapper使用内置的方法.first_or_create解决了这一问题。在创建页面之前，DataMapper会首先检查它是否已经存在。如果页面存在，DataMapper不会覆盖它，而且Sinatra会将浏览器重新导向已经存在的页面。问题解决。

“显示页面”路径读取URL（统一资源定位器）的个性化需求

（Slug），从数据库当中检索记录，然后在主内容区域显示信息。迟一些我会增加一些花哨的格式，但现在我只想要它可以工作。

编辑页面

编辑一个页面涉及两条独立的路径。第一条路径导向用户想要编辑的页面，然后将页面记录的内容显示在用户可以编辑的表格内。

为了显示这些页面，应用依赖于一种叫作ERB的模板语法，它基本上是HTML+Ruby命令。ERB让程序员可以编写包含可更改元素的HTML。因为ERB是在页面显示给用户之前对其进行加工，所以每一次加载页面的时候它都可以基于模板里面的Ruby命令来更改页面的文本。

编辑屏幕的储存按钮发送一个POST请求到升级页面记录的应用当中。

删除页面

删除页面需要注意一些事项：记住，意外的数据丢失是让人无法接受的。如果你打算删除一个页面，你必须百分百确定用户实际上确实想删除那个页面。

删除页面的错误方式就是将删除按钮直接连接到应用的DELETE路径，因为这种做法会删除页面，即使是因为用户不小心点击到删除按钮了。

更好的策略是使用一种两相流程。按下一个页面上的删除按钮会将客户导向一个确认屏幕，这个屏幕显示了用户想要删除的网页标题。如果用户想要继续删除，他们可以点击确认按钮，然后这个按钮会发送DELETE请求。如果用户不小心点击到删除按钮，他们可以点击取消或浏览器上的返回按钮。

页面明细表

“页面明细表”将用户导向/all/个性化需求，这跟常规页面不同。

不是检索单一的记录，DataMapper检索的是数据库中所有的页面记录。页面的ERB模板包含一种条件循环，这个循环可以为检索到的页面创建一份列表项。每个项目均包含页面标题，标题以链接的形式显示，并且包含那个页面的相关个性化需求。点击该链接可以将用户导向该个体页面记录。

第一次启动应用程序

我已经设置好基本功能，但是我又遇到一个问题：当我通过访问主页来测试这个应用程序的时候，我立即收到一条错误消息。该程序试图在数据库当中寻找主记录，但是它不存在，而我刚刚才开启了这个应用。

这个问题的解决方案就是使用一个叫作Rake的程序创建一个“一次

性行政流程”。Rake程序储存在Rakefile，它位于应用的根目录当中。

Rakefile就像常规Ruby应用一样工作，只有一个例外事项：它们存在于你的核心程序之外，而且你必须得手动运行命令。

在某些情况下，Rake非常有用，比如说在正式运行实际程序之前增加默认信息到数据库当中。我将重要的文件application.rb复制到Rakefile，然后输入一个命令，这个命令能够在数据库当中创建一个新的主页。之后我需要做的就是立即运行这个命令：

```
$ rake setup
```

Rake创建主页记录之后，我的应用在启动的时候就不再提示发生错误了。当我把这个应用推送到Heroku之后，在我使用该应用之前，我将会远程运行Rake命令来设置数据库。

到这个时候，我已经设置好所有的主要功能。现在该加入一些有趣的东西了。

添加侧边栏支持工具

我刚刚意识到我没有依照原先的意图将增加页面到侧边栏的方法包含在内。这类功能需要一种叫作Boolean的数据类型，因为它只有两个值：页面在或不在侧边栏中显示。

我将这种数据增加到了DataMapper当中：

```
property :sidebar, Boolean, :default => false
```

我还在“是否添加侧边栏？”（连接到数据库的侧边栏领域）的旁边增加了一个复选框来“编辑”屏幕。然后我编写了一个简单的循环来搜索数据库的记录，如果：sidebar=true，那么以列表形式显示它们，跟“列出所有项目”页面相似。

我重启该应用，编辑一个记录，然后整个应用瘫痪了。哎呀！

我尝试了一遍又一遍去弄明白到底哪里出错了，但是我始终未能成功。在结合DataMapper的资料和搜索Stack Overflow之后，我发现以这种方式使用Boolean变量不能很好地配合HTML格式。所以需要另外一条命令：

```
property :sidebar, Enum[ :yes, :no ], :default => :no
```

这基本上是做同样一件事的另外一种方式。代表“enumerate（列举）”的Enum创建了一个选项列表，而且这个表格设定了哪些选项应该储存到数据库当中。

添加Markdown支持工具

我现在想确保我的网页可以包含有趣的格式，像斜体、粗体文本和标题。

我已经选择Markdown作为格式语法，它是一种由John Gruber[45]创建的受欢迎和非常有用的小标记语言。作为用户，我已经熟悉Markdown的工作方式，因为我的计算机里面的一些应用程序有使用到这种语言。

稍微进行搜索之后，我发现Markdown有几个Ruby程序库。我选择了rdiscount程序库，而且我还将它应用到application.rb：

```
require 'rdiscount'
```

Rdiscount将使用Markdown格式编写的文本转换成HTML：然后用户的网络浏览器使用适当的格式来显示那个文本。Markdown文档本身没有任何特别之处：它们只是以某种方式编写的文本文档。

也就是说，在我将它添加入数据库之前，我不需要将页面信息转换成Markdown，毕竟它只是一种语言。当我想要展示有趣的格式文本的时候，我需要做的只是调用rdiscount。

这是做这项工作的命令，我已经将其添加入ERB模板当中以显示页面：

```
<% markdown(&page.content) %>
```

该方法将页面内容中的字段转换为HTML，然后展示最终结果给用户。非常简单。

增加安全性

那关于登录信息呢？如果我将这个应用上传到Heroku而不要求用户名和密码，那么任何人都可以看到我储存在数据库的东西。

事实证明，现代网络浏览器支持一个叫作HTTP基本认证的安全协议，[46]它是一种要求用户在操作之前输入用户名和密码的简单方式。如果用户不能提供访问权限，他们会被重新导向一个错误页面。

以下是在Sinatra上实现基本身份验证的代码：

```
   use Rack::Auth::Basic, “Restricted Area” do |username, passwor
   [username, password] == [ENV[‘ADMIN_USER’],
 ENV[‘ADMIN_PASS’]]
End
```

在这种情况下，我将实际用户名和密码作为环境变量储存在Heroku当中，我可以使用终端命令设置这些环境变量。它让我可以在不同的应用当中使用相同的代码，以及向你展示这个代码而无须同时提供我的密

码给你！

这也是为什么需要知道Sinatra是建立在框架结构上的语言的很好例子。有很多像Rack：：Auth：：Basic这样的程序库，我可以通过Sinatra来使用它们中的任何一种。最好不需要另起炉灶。

我还想增加多一道安全性：加密。我计划使用rack-ssl-enforcer添加SSL加密（跟银行用来确保它们的在线银行部分的私密性所使用的安全类型相同）到我的应用当中：

```
   require ‘rack-ssl-enforcer’
use Rack::SslEnforcer
```

这个程序库迫使网络浏览器使用一种安全的SSL连接来访问站点。Heroku允许托管在Heroku领域上的应用程序默认使用SSL，所以无须再进行设置。[47]

添加“Flash”消息

我还想添加最后一个功能：在你做完某事之后，网站会向你展示诸如“你的页面已经创建/编辑/删除”之类的小消息。这是如何做到的？

我闲逛了一下，发现了一个处理这种效果的叫作sinatra-flash的程序库。[48]这些消息叫作“flash”消息，而且在进入下一个页面之前，它们会

在用户浏览器的数据里面储存一点文本。当加载下一个页面的时候，应用程序会读取数据并将该消息展示给用户。

我添加了该程序库到Gemfile和application.rb当中，设定了我想要在恰当的路径上显示的消息，然后增加一些代码以便在我的ERB模板上实际展示那些消息。我的应用程序现在算是完成了。

代码完成

这是Codex自述文件的开头部分：

Codex是一个使用Ruby编写的简单的单用户参考网络应用程序。Codex使用Sinatra和DataMapper来创建、保存、更新和删除来自一个简单的Postgres数据库的页面记录。该应用随时都可以在Heroku进行部署。

Markdown格式可以应用到所有页面当中，这就让它可以使用简单的标记来编写复杂的页面。所有访问的HTTP认证和强制SSL使你的信息保持安全性。Bootstrap（引导程序）样式使你的页面看起来干净而具有吸引力。

自述文件包含如何在Heroku上设置应用程序的详细指引。《自述文件驱动开发》是一个非常好的方法。

我总共花了10个小时的时间来建立Codex。这使我在学习编程方面

投入的时间达到了20个小时。（编写本章所花的时间比我编写实际应用所花的时间还要长。）

创建Codex之后，我参加了当地的一个Ruby程序员交流会，并自愿解释了程序的工作方式，反响非常热烈。我的编程凭借其整洁、紧凑、易于理解受到赞扬。其中一名参与者还说，我编写的程序的质量比他曾经见过的由专业程序员所编写的项目还要好。

任务完成。

愤怒机器

我想要澄清一些事情：我所描述的流程听起来非常线性化和直截了当。那是因为直到目前为止我都在描述行得通的程序，而没有描述那些行不通的项目。

编写一个有用的以及可以运行的网络应用程序有点像把一个拼图放在一起，而同时又带有一些额外的挑战：你不知道哪些拼块存在，你必须得自己创建一些拼块，而如果你犯了一个错误，这个拼图就会爆炸。

这是我的编程流程实际看起来的样子：我首先会产生一个关于部分程序将如何运作的想法。我编写一些代码，测试它，然后它毁掉了这个程序。我会尝试修正它。有时候我的修改可以解决程序的问题，有时候却不能，而且有时它甚至会毁掉更多的东西。如果我被严重卡住，我会

在Stack Overflow或谷歌上搜索错误消息或程序库。

当你仍然在学习各项技能的时候，你的应用程序瘫痪的次数比运行的次数还要多。你应该也已经了解到了一些事情的价值，比如说版本控制，它可以让你的代码返回之前可以运行的版本。

还记得我之前提到过我不是非常清楚git的作用吗？是这样的：如果你正在编辑文档，然后一些程序瘫痪了，你可能无法发现哪些程序出了问题。返回之前可以正常运行的版本是天赐之物和一种解脱。如果不能返回，你就只剩下恐慌了。

在我编写侧边栏的添加功能的时候，我把这个应用程序弄坏了。我试图找出哪里出了问题，但是我无法弄明白。如果我还有头发的话，我早就把它们拔光了。

就在那些时候，你意识到了git branch和git merge：的价值：你可以创建程序的实验性版本，然后进行修正。如果你的代码行得通，你可以将它合并到原版当中。如果你把事情搞砸了，你可以删除你的实验性版本而又不会丢掉之前所有的工作。

编程是一件艰难的工作，而且有数以百万计的方式将它搞砸。计算机是无情的，并且不需要承受恶意命令的痛苦。同样地，我们非常容易忽略一些会产生意想不到的后果的小细节。我曾经有段时间被一个软件缺陷整惨了，它把大量的空白记录储存到数据库当中，而且显示在“列

出所有项目”的页面当中。

每一次我看到那个网页都会发现更多的空白记录项出现在列表中，而我却无法弄明白它们是怎么来的。结果是“列出所有项目”的路径存在一个缺陷：我使用了一个不正确的命令来检索数据库中的记录。

每一次我弄坏一些东西，都会学到一些东西。那就是编程的其中一个潜在好处。在所有的反馈循环当中，计算机是最快的。如果你做错了某事，你立即就能够知道。如果你做对了，你立即就可以看到程序运行的结果。如果你能避免将计算机扔到房间另一边的冲动，那就把你的计算机放在房间，即时反馈能使编程非常容易上瘾。

在开始进行这个实验的时候，我根本无法编程，而现在我可以了。我需要做的就是花费一些必需的时间来击败一些代码，而无论何时被卡住，我都会推动或进行一点研究。

我从我的努力当中获得了什么呢？一大堆。我学到了什么是编程，它是什么样子的，以及为什么它是有用的。我学到了怎么使用Ruby从头开始创建真正可以运行的网络应用，然后推送它们到生产服务器。我学到了Sinatra、Heroku、Jekyll、DataMapper和Rake的基础知识，以及其他我可以用来创建有用的新应用程序的多用途工具。我学到了如何排除错误和找到缺陷，然后解决它们。

方法回顾

让我们回顾一下我用来学习编程的核心方法。

●我花费了一些时间去学习一般意义上的编程和网络应用是什么，然后将这些技能解构成更小的子技能，这些子技能更加容易理解和练习。

●通过选择我想要创建的两个特定项目，我设定了目标，然后定义了那些项目完成之后的样子。

●我把那些项目解构成更小的子步骤，然后识别哪些子步骤看起来最重要。

●我确保自己拥有工作所需的工具（像最新版本的Ruby），并且，我可以找到和使用任何我需要的额外工具。

●我找到了一些编程信息的可靠来源，但是我跳过了录音的教程，而是更倾向于直接编写实际的程序。

●我首先完成最重要的子步骤，比如弄懂如何在我的计算机上测试程序，以及如何推送已完成的应有程序到生产服务器等。

●我从学习参考例子开始并建立信心，然后测试各种方法以弄懂如何编写我想要的功能的程序。

●当我犯错的时候，程序会瘫痪，然后给我一条错误消息，从而创

建了一个快速的反馈循环。

●遭遇错误之后，我尝试了几种方法来解决它。如果我不能自己解决问题，我就搜索帮助。

●我保持使用建立/测试/解决的方法直至我的程序完成。

总共花费时间：大约20个小时。其中10个小时是研究，然后剩下的10个小时是编写两个应用的程序，现在它们已完成并在生产当中。

接下来做什么

自从完成这些基本的项目之后我就一直继续编写应用程序，专注于那些能够使我的业务运营更加容易的程序。

我可以非常骄傲地说，我现在的整个业务都是在我自己创建的软件上运营。我的应用可以进行信用卡收费、设置订阅、发送电子邮件以及为我的客户管理网站访问。通过学习编程，我现在拥有了我自己的小型编程机器人部队来完成我的命令。

我编写所有这些项目花费了多长时间呢？总共90个小时，包括本章之前提到的20个小时。

这是额外的好处：无论何时我发现自己的业务存在重复或令人沮丧的领域，我就会开始以代码的思维进行思考。解决这一问题的程序将会

是如何工作的呢？然后往往有一种方式来系统化业务流程，以便让我的日常生活变得更加容易些。

我也正在学习一些新的技巧，比如定制化我的计算机以使程序运行更快。我在文本编辑器当中学习键盘快捷键以便节省时间，而且我还将终端（Terminal）升级到了iTerm2和Z-Shell，从而使编程更快一些。

我仍然在练习当中，而以任何标准来看我都不是一名专家。我必须得研究所有东西，并且我需要一些时间来解决问题、错误以及软件缺陷。这经常让人感到沮丧。

然而，我仍然在创建可以直接和可靠地解决实际问题的程序。这才是真正重要的。

我与计算机战斗，最终赢得了胜利。

[1] http://personalmba.com/best-business-books/.

[2] http://wordpress.org.

[3] For the curious:my standard WordPress stack consisted of PHP5 with PHP-FastCGI，NGINX，APC，MSMTP，and WP-Supercache on a Slicehost.com VPSrunning Ubuntu 8.04 LTS，all with custom configuration files.

[4] http://jekyllrb.com.

[5] http://github.com.

[6] For some reason，almost every programming tutorial begins with showing youhow to display or print“Hello，World！”

[7] http://stackoverflow.com.

[8] http://news.ycombinator.com.

[9] http://rubyonrails.org/.

[10] http://www.sinatrarb.com.

[11] http://37signals.com/

[12] http://rubysource.com/rails-or-sinatra-the-best-of-both-worlds/.

[13] http://paulstamatiou.com/how-to-wordpress-to-jekyll.

[14] https://github.com/sstephenson/rbenv.

[15] In practice，“hacking”is nothing like how it’s portrayed in movies，which I find highly disappointing.

[16] https://toolbelt.heroku.com.

[17] http://www.heroku.com/.

[18] http://git-scm.com/.

[19] Versions of Ruby before 1.9.3-p125 required a program called GCC to completethe installation.GCC is available at https://github.com/kennethreitz/osx-gcc-installer.

[20] Programmers coined the acronym“RTFM，”which stands for“read the（freaking）manual，”as a standard response to questions about issues covered in a program’s officialdocumentation.

[21] http://www.ruby-lang.org/en/documentation/.

[22] http://0xfe.muthanna.com/rubyrefresher/.

[23] https://code.google.com/p/ruby-security/wiki/Guide.

[24] The term for advanced modification of Ruby's core objects，classes，and methodsis called metaprogramming.I picked up a book called Metaprogramming Ruby:ProgramLike the Ruby Pros by Paolo Perrotta（Raleigh，NC:Pragmatic Bookshelf，2010），and it'sway over my head at the moment.First things first.

[25] http://www.ruby-doc.org/core-1.9.3/index.html.

[26] http://ruby.learncodethehardway.org/.

[27] https://devcenter.heroku.com/articles/keys.

[28] https://devcenter.heroku.com/articles/ruby.

[29] https://devcenter.heroku.com/articles/rack.

[30] http://macromates.com/.

[31] https://devcenter.heroku.com/articles/bundler.

[32] http://www.sinatrarb.com/intro.

[33] http://backpackit.com.

[34] http://tom.preston-werner.com/2010/08/23/readme-driven-development.html.

[35] http://www.postgresql.org/.

[36] http://datamapper.org/.

[37] http://stackoverflow.com/questions/1152299/what-is-an-object-relational-mapping-framework.

[38] http://en.wikipedia.org/wiki/SQL.

[39] http://www.sqlite.org/.

[40] http://pow.cx/.

[41] https://github.com/rodreegez/powder.

[42] http://twitter.github.com/bootstrap/.

[43] I have no idea why it's called a slug，and I agree it's weird.

[44] See http://www.regular-expressions.info/for examples of common regular expressions.

[45] http://daringfireball.net/projects/markdown/.

[46] http://www.httpwatch.com/httpgallery/authentication/.

[47] Using SSL on a custom domain is more complicated:you have to go through along process to verify your identity and obtain a"certificate"that secures each user'ssession.

[48] https://github.com/SFEley/sinatra-flash.

第六章　触摸打字

学习心得：老习惯不一定很难改掉

“如果你认为一件事是值得做的，你就应该努力去做，哪怕一开始做得非常糟糕。”

——雷·康登

关于本章的补充图像、视频和评论，请访问 http://first20hours.com/typing.

直到现在，我都一直不忘尝试学习新技能，这些技能所属的领域是我之前几乎没有涉足过的。缺乏经验，对我来说就是第一个障碍，但是至少我的心思在学习上，丝毫没有造成任何不积极的干扰。

假如你正学着某项新技能，但与此同时你的大脑在拼命反抗，那么结果会如何呢？

有一些技能学习的例子非常引人注目。比如，老虎·伍兹曾经对他已经非常高超的挥杆技巧进行了三次重新训练。[1]技能学习有时需要换一种新的、更好的方式去学习，即使在短时间内收效甚微，并且面临挫折和沮丧。

现代技术更新的步伐越来越快，这使得重新学习和训练变得非常普遍。如果你工作中常用的软件程序发生了改变或者有一种新的、更高效的程序诞生，你会怎么办呢？如果你的新工作要求使用新工具，你又怎么办呢？快速地重新学习技能与学习新技能一样，都非常重要。

我感到很好奇，如果为了新的收获而重新开展训练会是什么样的？

我开始把一些我已经学会的技能列出来，进行梳理。我的目标是找出：（1）我擅长的技能；（2）可以用不止一种方法实现的技能。没过多久，我就找到了一个具有前景的候选技能。

这个候选技能是什么呢？触摸打字，就是我们说的盲打。

键盘背后的生活

超级畅销书《搞定——无压工作的艺术》（Get-ting Things Done）的作者戴维·艾伦说过：“如果你的工作需要使用计算机，那么学会盲打是最重要的一件事情，因为它能提高工作效率。”

盲打的临界阀值似乎是每分钟60个字（缩写是WPM），也就是说，如果你无法在1分钟内打出60个字，并且保证较低的错误率，那么你的工作效率就会大打折扣。如果能在文档输入上少花一点时间的话，那么你就会有更多的时间和精力去做更有价值的事。

我学会盲打至少有17年了，甚至更长。上学时，学校为每个七年级

学生开设了打字课程。当时我觉得挺无聊的，因为我会盲打，所以不到几分钟我就把老师布置的作业完成了，我用剩下的时间去研究了一下文字处理器吐出的那些奇怪字符，比如段标志（？）、段标记（§）和感叹号（！）。

我之所以学会了盲打，主要是因为我的大部分课余时间都花在了计算机上。我的打字练习的氛围是轻松随意的，我不会刻意地要求自己提升打字速度或准确性。我只是在使用计算机的过程中，不知不觉就学会了如何盲打。

不能说我的打字技巧有多好。只能说我的双手大部分时间都在整个键盘上飞舞，它们不会傻傻地停留在基键行（键盘中间那些按键）上。我的方法也许不如教科书规范，但至少我能够顺利完成盲打任务，这才是我最关心的。

虽然我的打字方式不是很好，但它很有用。我的工作需要长时间面对计算机，我现在完全可以快速、准确地进行盲打。

然而，我无意中看到一篇关于键盘布局选择（一种与QWERTY（全键盘）不同的键盘安排）的文章。QWERTY采用通用默认布局，每年生产的大部分英语键盘都属于这种布局（见图6-1）：[2]



图　6-1

随着争议的不断增加，QWERTY（全键盘）被认为是一种可怕的、效率低下的键盘布局设计。相反，有的键盘按键被设计成了其他的布局，这些布局让用户打字更快、更准确、更省心。

长期累积的劳累是一个非常大的问题：打字可导致重复性压力损伤（RSI）以及腕管综合征等常见的手部和腕部疾病，这些疾病会随着症状的加重而恶化。虽然我尚未经历显著的此类症状，但是我有几个好朋友出现了类似症状，这可不是一个好消息。如果可以避免的话，我希望自己不要遇到这些疾病。

在未来的许多年里，我都有学习和实践编程的计划。除非语音识别或思想文本成为计算机的主要使用方法，否则在可预见的将来我还是会继续打字。学习如何以最高的效率打字最符合我的利益，虽然那会导致短期的困惑或不适。

再见了QWERTY！我打算重新学习盲打。

QWERTY布局如何成为通用的标准

与普遍观点相反，QWERTY键盘布局的设计不是为了降低打字人员的速度。它的设计初衷是为了解决机械工程问题。

在文字处理器和计算机发明之前，机械打字机通过摇摆一个叫作连动杆的小型金属键使文字出现在页面上，这个连动杆紧紧围绕在一个汽缸上面。纸张和按键之间放置有一张色带。按键一旦击打到色带，色带接触纸张，这时在页面上就留下一个字母。“返回”的按键旋转汽缸，使纸张向上移动，打字人员便可以在新的一行继续打字。

C.L.肖尔斯在1868年发明了他的第一个打字机，并创建了QWERTY键盘布局。肖尔斯并非发明打字机的第一人，在他之前至少有51位发明者试过设计、发明打字机。肖尔斯在前人研究成果的基础上，将许多打字机的特征整合到他的设计当中。[3]

肖尔斯的第一个打字机原型上的按键按字母顺序布局。当时的人们不敢想象用10个手指就能实现盲打。将按键以字母顺序进行布局能够确保未经训练的用户即使只会使用两根手指敲键盘，也可以敲到恰当的字母。

然而，该原型存在一个问题：当连动杆以很快的速度按下相邻的两个字母时，它们会黏在一起。考虑到英语当中最常使用到的字母是元音AOEUI和辅音DHTNS。在一个按字母顺序布局的机械键盘上，S和T正

好相邻。如果一个连动杆向上而另一个连动杆向下的话，它们会卡住，打字员不得不停下来用手把连动杆分开。

为了摆脱这个长期烦恼，肖尔斯找到阿摩司·登斯莫尔老师帮忙。登斯莫尔对英语字母的使用频率进行了快速研究，为防止连动杆冲突，它把那些常见字母组合的连动杆布置到相反的方向。这个对策虽然没能完全解决这一问题，但至少有了明显改善。肖尔斯于1872年为这个设计申请专利。[4]E.Remington&Sons是当时一家以生产武器而闻名的公司，这家公司于1873年买下了肖尔斯的专利。

后来，Remington公司在设计上又进行了一系列机械改进，比如增加一个移动键，以便打字员可以在大小写之间切换。在1874年，QWERTY打字机开始量产，意欲面向市场进行销售。

Remington不是唯一一家销售打字机的公司。当时，还有像Hammond和Blickensderfer这样的公司提供极具竞争力的打字装置，这些装置各自具备其独特的键盘布局。

那时候，企业的记录和通信主要依赖书面备忘录。如果有人会打字的话，那么记录这些信息可以省下好多功夫。因此，为了销售顺利，公司不得不培训打字员来使用这个奇怪的玩意儿。

于是，一个有趣的现象随之出现：打字机公司自己招聘和培训打字员，同时还积极地扮演着中介角色。如果企业要招聘打字员，他们会找

Remington，因为这家公司在销售打字机的同时还会推荐打字员。

随着时间的推移，越来越多企业接受了打字机办公，QWERTY也开始成为一种标准。没有人刻意决定，没有法律或者制定行政标准的委员会去规范，一个微妙的市场便形成了。这的确是一个好结果。

如果一家企业需要一台新的打字机和一个新的打字员，最有效率的办法就是在Remington购买一台新的QWERTY打字机，同时再招聘一个懂QWERTY操作的打字员。可见，Remington在提供打字员和打字机这两方面都能很好地满足企业的需求。在60年的时间里，QWERTY事实上已经成为标准，这使得键盘布局的竞争慢慢消失。短短几十年间，QWERTY悄悄统治了世界。

竞争的出现：Dvorak（德沃夏克）

QWERTY最初是为解决机械工程问题而设计的，而这个问题实质上早已不存在，那么键盘是否有更好的设计方法呢？于是在1932年，华盛顿大学的德沃夏克教授获得了由卡耐基教育委员会提供的130000美元的项目研究经费，该经费用于键盘设计的研究，希望现有键盘设计可以得到改进。

四年之后，也就是1936年，德沃夏克为简化键盘申请了专利，他声称Dvorak键盘的布局远优于其他键盘的布局。这一声明的基础非常简单：Dvorak将用户最常用的字母直接放到了手指下方的基键行之中（见

图6-2）。



图　6-2

最常见的辅音被放置于基键行的右边，而所有五个元音则被放置于左边。元音和辅音的这种布局很好地平衡了打字员左右手之间的输入负载，理论上降低了疲劳和提升了速度。

Dvorak同时也声称这种布局很容易学会，并且会与培训大量打字员的机构组织（特别是美国军方的组织）一起研究和推广。然而，鉴于德沃夏克博士在研究成果中的经济利益，况且又是他自己单独进行的这些研究，许多支持性的研究成果被严重质疑。

美国总务管理局负责培训美国政府打字员，它在当时展开的一项独立调查显示：如果接受过QWERTY培训的人接受Dvorak的培训，需要超过100个小时才可能恢复到原先的打字速度。因此，这个总务管理局推荐以QWERTY为标准培训政府打字员。打字机生产商和企业随即闻

风效仿。

Dvorak键盘布局作为备选机器继续存在着，但遗憾的是，它不能作为标准，从这个角度上讲，它是失败的。虽然许多研究声称它比QWERTY更有效率，但是它无法改变现状。Dvorak键盘布局在竞争中苦苦挣扎了几十年，却永远是一个遥远的第二号。

一个新的挑战者出现：Colemak

虽然大部分打字员热衷于QWERTY，但QWERTY和Dvorak并不是英语键盘仅有的两种布局。在几十年间，很多发明家和键盘爱好者陆续对键盘仅有进行过不同程度的布局创新，然而，绝大多数这样的替代性布局未获得广泛认可。直到2006年，一个全新的键盘布局开始吸引部分敢于尝鲜的打字员的注意，这在很大程度上要归功于因特网的出现。

故事是这样的：计算机程序员Shai Coleman决定尝试键盘布局设计。他要设计一种与Dvorak效率相当的布局，但是这种布局又更加易于学习。

Dvorak有一个问题：它改变了一切。因为Dvorak里面的每一个单字母按键都与QWERTY不同。如果你之前学习的是QWERTY，而现在又想学Dvorak，那么你得完全从零开始，这简直就是一场噩梦。

更糟糕的是，既然计算机是主要的打字工具，那么使用快捷键来完

成重复的任务也是常见的事情，比如说保存、剪切和复制文本等。如果你习惯了某些键盘组合在某种情况下的工作方式，Dvorak就显得极不协调，不仅所有字母的位置改变了，而且所有的快捷键也不同了。

Coleman则加入大量英语文档的计算机分析，尽可能多地保留相同的键盘快捷键。键盘的左边以及大部分基键行的按键保持原样不变，只是对最重要的按键位置做了改变。Coleman的算法支持了大部分变更，只剩下几个模糊的按键，需要主观判断。

最终，被Coleman命名为Colemak的新布局在标准QWERTY布局基础上对其中17个按键做了变更。数据显示，它比QWERTY更加高效，比Dvorak效率稍高。而更具前景的是，因为Colemak没有改变太多按键，所以QWERTY用户学习它们也可能更为容易。

Coleman创建了一个网站colemak.com，这个网站包含了这种新布局的详细信息以及安装说明和学习指南。与Dvorak为了推广自己的布局而需要与大型机构面对面会谈所付出的昂贵代价相比，因特网使Colemak的宣传成本变得相当低廉。

虽然Colemak在最受欢迎的英语键盘布局中目前排名第三，次于QWERTY和Dvorak。但是，对于这种由一名键盘爱好者开发、发展时间还不超过10年的布局而言，取得这样的成绩已经很不错了。现在，这个布局默认与大部分新的计算机操作系统捆绑在一起，已经拥有来自全

世界成千上万的用户。

如有疑问，测试

随着这些替代性键盘布局的面世，你如何决定哪种最适合自己呢？

很简单，测试它们！

现代编程技术让各种硬数据的收集变得更加容易，它可以通过不同键盘布局得以实现。不需要手动测试和收集数据，只需一种程序就可以帮你分析键盘布局。这种程序叫carpalx，[5]它由英国哥伦比亚基因组科学中心的程序员Martin Krzywinski创建。

创建carpalx的目的是对一种布局进行随机模拟，并轻松给出给定模型的参数。也就是说，carpalx通过在样本文本上运行各种键盘布局来自动测试它们的效率。

Kyrzwinski利用carpalx设计了他自己的布局。他将它与Colemak、QWERTY以及Dvorak三种布局进行比较，生成了非常巨大和全面的比较数据。他发现：[6]

QWERTY在这里是一个大输家，因为Colemak在基础努力方面（+193%）、大描边路径（+36%）以及惩罚（+16%）方面都有不同程度的增加。Dvorak是QWERTY的改善品，所以Dvorak和Colemak之间的差异更小些。

和Dvorak（71%）相比，Colemak（74%）更加充分地利用了基键行，而QWERTY对基键行的利用率只有34%。Colemak对底端行的利用率只有9%，和Dvorak一样。

Colemak在手用中更加平衡，对右手有6%的倾向（Dvorak对右手有14%的倾向，而QWERTY对左手有15%的倾向）。

Colemak在保持双手的交替方面做得很好。Colemak和Dvorak更加充分利用了小指。Colemak有16%的时间在使用小指（Dvorak有18%，而QWERTY有10%）。Colemak更擅长于负载较强的手指（食指和中指），有67%的时间都在使用它们。这比有60%的时间在使用它们的Dvorak要好，但比不上有69%的时间在使用它们的QWERTY。

Krzywinski的数据告诉我们：与Colemak键盘相比，在QWERTY键盘上打字所需要的体力几乎增加了一倍。Colemak同样也稍微优于Dvorak（这令人印象深刻），因为Colemak只是对标准QWERTY布局中的17个按键进行了改变，而Dvorak改变了24个。

基于上述分析，我打算学习Colemak。因为它并没有完全改变那些常用快捷键，我学起来不会费劲儿。

那么，接下来我需要做什么呢？

Colemak看起来是什么样子

以下是Colemak键盘布局的示意图（见图6-3）：[7]



图　6-3

除了改变了大部分常用字母按键的位置，Cloemak还将Caps Lock按键设定为第二个Delete按键。这个改变是Colemak最大的创新之一。没有人（除了“互联网巨魔”）会经常使用Caps Lock按键，但是它占据了最好的位置：左右小指很容易到达，而且它正处于基键行A键的旁边。

将Caps Locks改变为Delete后，Colemak打字员无须将他们的右手移开基键行去点击位于键盘遥远的右上方的Delete按键，这节省了大量的工夫。相对于QWERTY，这个改变减少了手指15%~20%的移动距离。你越多地使用左手小指去修正错误，Colemak就变得越有效率。

如何开启Colemak模式

对于计算机而言，改变键盘的布局是一件很容易的事情：它只需要提示计算机使用另一个布局文档，就是把一种键盘语言切换到另一种键

盘语言。在计算机的“系统偏好设置”主面板就可以完成这一设置。Colemak包含在Mac OS X操作系统当中，版本是10.5，所以无须安装任何东西。[8]

另外，一些键盘，比如TypeMatrix 2030，[9]它的硬件本身就支持Colemak。无须配置计算机以识别Colemak，键盘会将Colemak的键击转换为QWERTY字节，以便正常的字母显示在屏幕上。你可以使用Colemak进行输入而根本无须改变计算机上的任何东西，只是需要花费大约100美元去购买一个漂亮的人体工学键盘。[10]

改变计算机的设置是一件很容易的事情。但你可能会遇到一个小麻烦：由于大部分英语键盘都默认采用QWERTY键盘，切换到Colemak的话，就意味着按键上印刷的字母无法对应出现在屏幕中的字母。如果你经常输入奇怪的字符串（比如复杂的密码），那将导致混乱。那么，如何找到一个合适的Colemak键盘呢？

通常有两种办法：你可以买一个空白的键盘，或者将一个QWERTY键盘转换成Colemak格式的键盘。

诸如TypeMatrix 2030这类键盘支持Colemak版本。当然，如果你愿意买一个新键盘的话，那就非常容易地解决问题了。可这招对我的用处不大，因为我用的是笔记本电脑，键盘是内置的。

改装键盘

幸运的是，从苹果键盘上取下按键非常容易。然后，我可以对它们重新进行安排，这丝毫不会损坏我的电脑。由于苹果使用的是嵌入式“巧克力按键”，全部按键的尺寸相同，所以将键盘转换成Colemak是一件5分钟内可以完成的事儿（见图6-4）。[11]

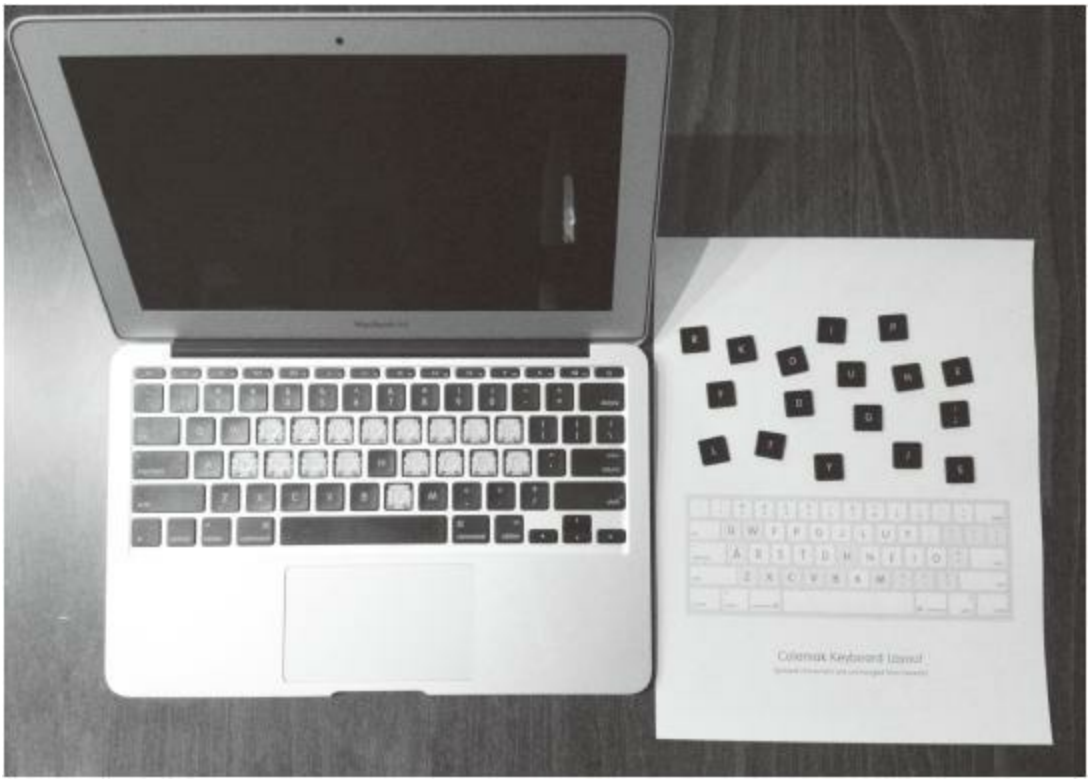


图　6-4

我使用小型的一字螺丝刀，轻轻翘起每个按键右边的顶盖，插入一字螺丝刀的尖端部分，沿着按键右边的边缘向内移动。当一字螺丝刀接触到按键的中心部分，按键就会弹出键盘内置的“剪刀”机制，这个机制使按下去的按键弹回来。

只要掌握了这个窍门，你就可以很容易地将需要更换的按键弹出

来。然后，我根据Colemak布局示意图将按键放回键盘上正确的地方。只需要轻轻一按，按键就会卡进去。

步骤非常简单，但需要注意的是，这样做可能会使我的笔记本电脑失去保修权利。为安全起见，我首先试着在一个备用的苹果无线键盘上操作一下，待我熟悉流程之后再更换MacBook Air上的按键。

现在我的笔记本电脑已经拥有原装的Colemak键盘了。真酷！

我只花了一点时间就创造了条件以支持接下来的实践工作。现在我的键盘是Colemak版本了，这样切换起来也更加容易。如果忘记了哪个按键在哪里，我只需看一下就行。

我打字有多快

键盘准备好了，我似乎又向切换迈进了一步。但在我继续前进之前，我想知道我目前的打字速度如何，这可以帮我决定我的目标。

我的目标很简单：我只想尽快在Colemak上恢复以往在QWERTY时的打字速度，我不期望能够超过它多少，因为打字速度不会成为限制我工作的因素。我只是想更加省心地像从前那样打字。

为了知晓我目前的打字速度，我特地搜索了在线打字速度测试。[12]

这个测试让人一目了然：当你按下开始按钮的时候，这个程序会向你显示100个来自一本旧书的随机文字。[13]你的任务就是尽可能快地录入文字，并且保证低错误率。完成后，点击停止按钮。随后，这个程序会报告你的打字速度和错误率。

我先使用QWERTY进行测试，然后再切换到Colemak进行测试。目的是想看看我目前的进度如何。于是，我点击开始按钮进行测试。

完毕后，显示结果如下：

61个字/分钟，100%正确，零错误。不错，打字速度符合David Allen推荐的临界阀值，达标！

我不是速度达人，但是我的打字速度足以应付工作。

目前，我知道了自己的打字速度，我的键盘也已处于Colemak模式，与键盘布局相匹配的操作系统也已准备就绪。我想我都准备好了！

是的，就是这样了。我应该和QWERTY告别了。

翻转开关

我把计算机切换成Colemak模式后，关闭了设置面板。我将不再使用与我朝夕相处的QWERTY进行打字，直至我接下来的任务完成。

我的网络浏览器首先加载了这个打字测试。用鼠标开启计时器，准

备打字。

这一刻，我的大脑充满“#%&@”这样的奇怪符号，仿佛不能运转了。太滑稽了，这感觉就像我的大脑被移除了一部分。

我早已习惯这样的感觉：文字从我的大脑之中毫不费力地流向计算机。现在我却找不到按键在哪里。我不得不重新寻找它们，即使是那些和QWERTY一致的按键，对我而言，此时的它们毫无意义。

一边看着屏幕上显示的东西，手指一边无意识地移动，我录入的都是些毫无意义的数据，我必须删除它们（我担心我的Delete按键会被磨损掉）。仅仅输入一个简单的单词就足足耗费了我几秒钟时间。

每个单词的录入对我来说都是一个新的挑战。我看着时钟，发现自己花了几分钟才录入了两个句子。甚至连一半都没有完成。我曾认真地考虑过放弃，但最后还是选择继续。在接下来的短短几分钟内，我真的至少有10次绝望得快放弃了。

最终，大约在20分钟内，我输入了100个单词。我的打字速度只有“5个单词/分钟”。

杀了我吧，就现在！

我编写程序是为了谋生。我这才刚刚学会如何编程，但直到现在，我还是不能好好用电脑编程。不会打字，我将如何回复电子邮件？我将

如何在电脑上工作？我什么都做不了！

我已经看到敌人，那个人就是我自己

这是大部分人学习新的键盘布局时的主要障碍。相较于情绪方面的障碍，技术上的改变显得太微不足道了。

当你已经习惯于以某种速度完成一个任务时，在任何环节上只要稍微慢了一点就会显得非常可怕。在打字方面尤其如此：你已经习惯了毫不费力地打字，可突然间你变得不会打字了，这时你需要下很大的工夫，忍受巨大的痛苦重新学习。更糟糕的是，假如你回到以前的做事方式，一切又会好转了。

我的大脑在这点上显得多么无助：大脑有一种固执的倾向，那就是假设我们此刻正在经历的东西将会延续到将来。现在，我的内心简直是要抓狂了。如果我只能在5分钟内敲出5个单词的话，这还让我怎么继续工作？我的事业将终结！而我的家庭也将挨饿！

当然，那不是真的，但那一刻的感觉是如此真实。这种情绪是学习的最大障碍。

我关闭了计算机，拿出笔记本和笔。我要制订一个计划，提高在Colemak上的打字速度，现在就必须这样做。

重塑我的大脑

最棘手的问题是：我不知道新按键的位置。当然，我有一个纸质参考表，键盘上的物理按键也是Colemak格式的，但我的大脑目前无法将单词和相应的手指运动一一对应起来。

把计算机的键盘新布局映射到手指运动是我的首要任务。我需要尽快实现功能性。

幸运的是，我已经学习盲打数十年，所以有一些发达的工具可以帮忙。像Mavis Beacon[14]和Typing Trainer[15]这样的打字教程已经存在数十年，成本也不是很高。

不幸的是，这些程序会假设你想要学习如何以QWERTY进行盲打，因为这是一个安全的赌注，大部分想要学习盲打的客户都会选择QWERTY标准布局。而且，它们通常从按键的基键行开始讲起。QWERTY的基键行和Colemak的基键行是不同的，所以QWERTY的教程帮不了我。

Dvorak已经面世了很长一段时间，一些程序也支持它，但Colemak相对较新。参考打字教程固然是个好主意，但是我得找到一本可以支持Colemak的教程。

幸运的是，我发现了这样一条线索：在我进行编程研究期间，我浏览了Hacker News，上面有一篇关于Keyzen的文章[16]（Keyzen是一款由Rye Terrell创建的开源打字教程）。Terrell开发Keyzen是为了帮助程序

员学习如何更快速地打字。这个程序在标准的网络浏览器中运行，并且包含罕见的标点符号，比如圆括号、括号和斜线（程序员常用的字符，但是大多数打字教程都会选择略过）。Terrell在GitHub上推送了Keyzen的完整源代码，并且邀请其他程序员来使用或者修正它。

这个程序本身非常简单：它显示了一组七个字符，以基键行的字母开始。你的工作就是按照那个顺序把字母录入计算机。

在你打字的过程中，这个程序会播放音效。正确的字母录入会发出一个经典打字机噼啪声的音效，而不正确的字母录入则会产生啪地一声，并且将这个字母变成红色。

当你完成一份练习之后，程序会提供另一份新的练习。如果你正确地输入一个字母，程序会自动将之前那个字母引入后面的练习当中。如果你连续三份练习都正确输入所有的字母，你将会听到一个非常满意的“叮”！也就是说，你的级别已经得到提升。Keyzen随后加入新的字母，练习继续。

修改Keyzen

同大多数打字训练程序一样，Keyzen默认支持QWERTY。然而，因为这个程序是开源的，所以我可以对其进行修改，以便适合于Colemak的学习。

看来我的编程实践就要派上用场了。

我复制了一份Keyzen源代码，然后在我的计算机上开启了这个程序的文档。这个程序本身非常简单，所以非常容易找到程序里面控制字母显示的部分，而且对字母显示的顺序重新进行安排也是相当容易。

原先的程序首先引入QWERTY基键行上的字母，从食指开始练习，然后再增加字母，直至完成基键行的训练。接下来是顶端行，从键盘的中间开始直至外围，然后是底端行，依照相同的样式进行训练。

将Keyzen的训练样式作为一种模式，我对这个程序进行了编辑，让它可以使用Colemak的字符集。物理键盘模式保持不变，但现在训练的内容是Colemak而不是QWERTY。

当我关闭这个程序的时候，我拥有了自己的Colemak打字教程。成功了！

如果你感兴趣的话，你可以自己尝试这个程序，它的网址是http://first20hours.com/keyzen-colemak。

精细运动技能

我拥有了属于自己的第一个打字教程，并且我的第一个目标非常简单：熟悉每个按键在键盘上的位置。

我风风火火地开始在Keyzen键入如下内容（代表一个空格）：

```
nn nn n
n nn n
nnn nn
tntt tn
t tntt
ttttnt
```

这种类型的练习毫无乐趣可言，但它是必需的。通过随机的方式确认每个字母的位置，我正在帮助我的大脑把每一个字母转换成我手指上的精细运动技能。

另外，Keyzen用许多种方式帮助我有效地学习。Colemak的设计是把最常用的字母放到基键行，放在最强有力的手指下方。Keyzen首先引入这些字母，所以在练习QWZXYM之前，我已经掌握了ARSTDHNEIO的位置。

当我犯错的时候，Keyzen会将那个字母重新加入练习序列。结果，我花费了大部分时间反复练习那些我不熟悉的字母。这是一种间隔重复形式，伴随着即时的反馈，使练习变得极为有效。

我制订了一个练习计划表：20分钟内至少完成两个部分的练习，它们相互之间有短暂的歇息，在一天工作结束的时候以及睡前进行练习。

有一个让我疯狂的方法：获得任何类型的运动技能都要求重塑你大脑的结构，而事实证明，睡眠是实现这一过程的工具。

睡觉的时候学习

在过去的40年里，运动技能的习得一直是心理学研究的一个热点。如果你去任何一个功能强大的学术图书馆，你都可以发现书架上放满了一般技能习得的研究资料，尤其是针对运动技能习得的资料。

我就那样做了。我曾在科罗拉多大学的认知心理学书堆里寻找关于技能习得方面的有用信息。不一会儿，我就找到了所有的书籍和研究资料。不幸的是，这类研究著作大部分都充斥着一股浓浓的书呆子气，充满了学术用语。

幸运的是，它们并非毫无意义。以下内容就是摘自一份特别吸引眼球的研究报告。

运动技能习得的阶段（2005年）[17]

一项运动技能的习得要求重复性训练。越来越多的证据表明，运动技能通过阶段性学习而取得进步，其中由不同的储存机制占主导地位。习得阶段的特点是快速（课程期间）和缓慢的学习（课程与课程之间）。培训课程之后的短期内，技能很容易干扰其他技能和抑制蛋白质的合成，这表明巩固过程发生在课程与课程之间的休息期间。在培训以

及休息期间，大脑不同区域的活化作用都会发生戏剧性的改变。

“干扰”和“巩固”在这里是关键词。当你在练习一项技能的时候，你的大脑极其活跃，正努力地寻找样式以及将它们储存到记忆里面。在习得运动技能时，那些样式涉及你看到、听到、感到以及闻到的东西，并且激活控制身体肌肉的神经元。这些神经的连接点越强，你的表现就越好。

在练习的过程中，你的大脑正忙于建立这些连接和关联，但是那并不意味着它们会被即时储存到神经元结构之中。这些样式稳定下来需要一段时间，发生在一个叫作巩固的过程当中。巩固一直在发生，但在你睡觉的时候特别高效。

以下是我发现的将睡眠和技能习得直接关联起来的第一份研究报告。

练习和睡眠造就完美：技能表现的睡眠学习依赖性和可塑性的启示（2005年）[18]

练习经常被认为是提升技能表现的唯一决定性因素。虽然重复执行一项新任务往往会获得学习方面的好处，也因此产生了格言“熟能生巧”。然而，过去10年的研究开始改变这一概念。这些报告显示，在初始培训之后，人类的大脑在没有进一步练习的情况下也会继续学习，而且这种延迟的提升还能够在睡眠期间进行。

以下是那份研究报告的结论：

虽然睡眠对大脑的作用尚未确定，快速增加的文献现在越来越支持睡眠在调整和提升记忆方面所扮演的角色。这些报告提供了大量趋同的证据，它们表明神经可塑性的睡眠依赖性机制巩固了技能记忆并最终提升技能表现。不同形式的简单和复杂技能记忆似乎要求不同类型的睡眠以增强隔夜记忆，而且几份研究也表明，初始练习之后24小时内的睡眠对于巩固的发展至关重要。

有效的技能习得，特别是运动技能的习得，似乎需要睡眠，睡眠在把技能巩固为长期记忆方面起着主要作用。为达到最佳效果，最近的研究表明，在运动技能练习之后的四个小时内睡觉是最好的。即使是小睡一会儿也比没有好。练习之后太长时间才睡觉的话，你的大脑在巩固练习当中所收集的信息的能力也会受损。

这就是为什么我在睡觉之前练习打字的原因。如果我在睡前大概一个小时练习，那么可以帮助我的大脑更加有效地巩固运动技能。

奇怪的是，我可以看到这种巩固效果。我的第一节练习课是让人心悸的：我无法做对任何事情，我总是犯错，而且仅仅对基键行上的字母进行了练习。经过一个晚上的睡眠之后，当我坐在计算机前面时，我发现自己犯错的次数变少了。睡眠已经巩固了我前一个晚上所学的东西。

我们的大脑真是太酷了！

认知干扰

“干扰”是“巩固”的反义词：它是巩固过程的中断。在练习一项新技能之后，如果你练习或者使用第二个或相似的技能，那个练习会干扰你大脑巩固新信息的能力。

干扰的关键时间似乎也是在大概4个小时内。如果你等巩固过程结束之后再练习一项存在冲突的技能，那么你就不太可能会干扰到你在主要技能上的进步。

那就是为什么我在练习Colemak之后不立即练习QWERTY的原因。那样只会干扰我的大脑巩固Colemak练习成果的能力，降低我的技能习得效率。

经过7个小时的Colemak练习之后，我发现自己突然很难再使用QWERY进行打字了，虽然我已经很努力地练习QWERTY很长一段时间。我的大脑正在重映Colemak的打字运动，而这似乎让人更加难以使用QWERTY了，至少目前是这样。

在我的计算机适应Colemak之后，我可以返回并重新学习QWERTY（如果我愿意的话）：基于我从其他Colemak打字员那里阅读到的东西，成为“双语键盘”是可能的，并且可以根据需要进行自由切换。然而，目前我正专注于Colemak，以便最小化干扰。重新激活QWERTY可以再等一些时间。

打破看键盘的习惯

我现在已经过7个小时的“刻意训练”，平均每个晚上45分钟。我没有特别吃力就完成了整个Keyzen的序列。我仍然会犯错，但是那些错误的频率越来越低。当我重新测试打字速度的时候，我的成绩进步了：20个单词/分钟。

在白天，我借着紧急回复重要电子邮件的机会进行了一些环境练习。当我坐下打字时，没有像以前那么痛苦。我现在打字速度很慢，但是我可以自如表达。这就是进步！

同时，我注意到一点：我一直盯着键盘打字。看着按键打出字母其实只是一个精神寄托。无论何时我感到不确定，我都会下意识地往下看。如果我想要盲打，那么我必须尽快改掉这个坏习惯，但这有点困难，因为向键盘上看一眼不费吹灰之力。

达斯键盘

为了改掉看键盘的习惯，我采用一种新的学习工具：一个完全空白的键盘。

你会发现，达斯键盘是最不好对付的键盘。“终极模型S”[19]的键盘上没有任何标识。如果你不懂得盲打，你就不知道如何使用达斯键盘。当看到它的时候，人们的反应是非常有趣的：甚至是专业的盲打人员都

感到它的可怕。

我插入达斯键盘，然后在笔记本电脑的键盘上覆盖一张纸，以便自己根本无法看到任何标识。那种感觉就像我第一次切换到Colemak的时候一样：我感到困惑和沮丧，但也只是一时半刻而已。在最初7个小时的练习中所获得的运动技能发挥了作用，我发现自己的表现相当不错。

我哪里都不看，只专注于屏幕。达斯键盘发挥了它的功能，更换键盘之后，我的坏习惯得到了纠正。

有了达斯键盘，我改变了我的训练方法。输入随机字母的方法已经老旧，所以我转向一个叫作Type Fu的程序。[20]除了随机的字母和单词，Typo Fu还包含了谚语和名言数据库，它们使练习变得更加有趣。这个程序还会追踪你最常漏掉的字母，非常方便。目前我的问题是：输入J、U、V和B最困难。

每个晚上，我都练习45分钟。在经过一共14个小时的专门练习之后，现在我的打字速度为40个单词/分钟。

此时，我能够相对正常地使用电子邮件和上网冲浪。我甚至可以无须花费多大力气地打出一份5页的议案。打字所花费的时间比平时要多，但这不是我做过的最让人沮丧的事。

刻意练习和环境练习

因为我已经初步学会盲打，此时我想做一个小测试看看刻意练习的重要性有多大？

目前，我用两种方式练习：Keyzen和Type Fu课程。它们属于刻意练习，因为我练习时专心完成任务并积极改进。白天打字是环境练习：凡是写邮件或写文章，我都使用Colemak，尽管我关注消息内容多过于关注打字技术。

我想知道：如果我一段时间不刻意练习，只是练习写电子邮件和上网冲浪的话，结果会怎样？经过14个小时的刻意练习之后，我就达到了每分钟60个单词2/3的目标。假如没有额外的努力，环境练习可以帮助我完成剩下的目标吗？

我决定做一个实验：我打算暂停30天的刻意练习，看看结果如何。我将继续使用Colemak打字，不切换回QWERTY。花了那么多时间，我想我应该已经获得了足够的环境练习以达到每分钟60个单词了吧？

30天后，我重新测试了打字速度。想知道我的打字速度吗？

仍然是40个单词/分钟。没进步！

这30天里，虽然我打了不少字，但是我没有积极地进行刻意练习以提升打字速度。因此，环境练习不足以提升打字速度。

如果你想提升一项技能，你必须刻意练习，至少是在技能习得的早

期阶段。学到了吧！

最后的努力

回到刻意练习。此时，我还想做另外一个测试。

人类语言，包括英语，都遵循一条叫作齐普夫定律的幂律曲线：一个非常小的词组组成了大部分的实际用法。根据《布朗语料库》（1964）（The Brown Corpus）的一项分析，500份现代文件的100万个单词当中，只有135个单词占到了所有英语用法的50%。[21]定冠词“the”占到了7.5%，而介词“of”占到了3.5%。

你可以进一步思考下去：在大多数单词当中，有一些两个或三个字母的组别一次又一次地重复出现，比如th、an、ing和nce。这些组别叫作字尾（或有时候称为字段）：它们可以说是这类单词中的变量。

我在一本由Robert Edward Lewand（2000）写的叫作《密码学的数学》（Cryptological Mathematics）中找到了最常见字尾的明细表。字尾是像密码学这样的领域的主要研究对象。如果你懂得识别加密信息的样式，那么它就可以给你一些关于内容的线索。密码学家通过把加密信息里面的字尾与目标语言当中最常用的字尾进行比较，从而解决复杂的密码。

让我们把这个理论应用到实践当中。以下是Lewand列表当中最常

用的两个英语字尾（根据使用频率）：

---

th, he, in, en, nt, re, er, an, ti, es, on, at, se, nd, or, ar, al, te, co, de, to, ra, et, ed, it, sa, em, ro

---

根据使用频率，以下是最常用的三个英语字尾：

---

the, and, tha, ent, ing, ion, tio, for, nde, has, nce, edt, tis, oft, sth, men

---

这些列表非常有用。如果我可以更好地输入这些字符序列，那么我的打字速度也会更快。我的大脑非常擅长此类活动：程序性记忆是认知科学家用于描述以一定顺序发生的运动技能的术语。通过练习这些最常见的字尾，我可以直接训练包含在打字中的程序性记忆。

为此我下载了一个叫作Amphetype的免费程序，[22]用来进行这类练习。这个程序允许你创建个性化的练习集，以及设定某些表现阈值，如设定每分钟打几个单词及其错误率。

当你在Amphetype上开始一门课程的时候，你可以使用这个程序生成任何形式的练习集。我设置了一个程序，要求它显示每个字尾三次，显示三个练习集，并重复这个序列三次。

结果，第一个双字母组合练习集的样子如下：

```
th he in th he in th he in en nt re en nt re en nt re er
an ti er an ti er an ti
```

我的目标就是以每分钟超过60个单词的速度输入整个序列，并且正确率至少95%以上。如果我无法达到这些标准，我就必须得重复练习整个序列。

这种练习方式虽然枯燥，但非常有效。我一次又一次地重复每个序列，直至我完全掌握它们，然后开始下一个序列的练习。

每一天，当我坐下来练习的时候，都会从头开始。每一天都有显著的进步。第一天，我大概要练习五次才能完成序列，第二天，只练习一次或者两次即可完成。很快我就可以完成整个练习集了。

掌握了双字母组合后，我把目标转向了三字母组合。在那个领域，我发现了由Peter Norvig博士编制的最常用英语单词列表。

Norvig是谷歌的研究部主任。几年之前，他基于谷歌的“万亿语料库”出版了一份最常用英语单词集，里面包含了每一个谷歌搜索引擎曾经索引的独特单词。[23]

Norvig出版这些数据的目的就是为了帮助程序员建立有用的工具，

比如拼写检查工具，但是对于我的情况而言，它却是最佳的训练集。我抽出最常用的前100个单词，把它们加入到Amphetype，然后一直练习。

经过8个小时的刻意练习后，我再一次测试了打字速度。结果是每分钟60个单词，而且准确率高达98%。前后几次测试让我确信这并非侥幸。我算了一下，一共用于练习的时间为22个小时。

任务完成！

每分钟60个单词的印象

我现在非常习惯用Colemak打字。我不再痛苦万分。相反，我想知道自己这么久以来到底是怎么应对QWERTY的。

使用QWERTY的感觉就好像你的双手在整个键盘上飞舞，因为每个方向都有很多运动。那些常用的字母却放在了键盘上最难到达的区域，它的布局似乎根本毫无任何逻辑可言。

相反，用Colemak打字时就好像摆弄手指，文字就自己出现在屏幕上了。在整个过程中，双手移动幅度并不大，花在移动到顶端行和底端行上的时间也并不多。与QWERTY相比，这是个可喜的改变，我无法想象回到以前会是怎样一种状况。

方法回顾

现在，让我们回顾一下我重新学习盲打的核心方法。

●我学会了如何将我的键盘布局改变成对应Colemak的布局。

●我通过重新安装键盘上的物理按键，创建了一个快速的反馈循环，因此忘记了字母所对应的按键位置，但我能够很容易地找到它。

●我使用Keyzen打字教程并通过打字练习掌握了字母的位置，我先学了最常用的字母。如果输入错误，Keyzen会将该字母重新放入训练集，我因此花了很多时间去练习较难掌握的字母，直到准确率提升。

●每晚睡前我会练习45分钟，这样我的大脑就能有效地将该运动技能巩固为长期的记忆。

●当速度达到20个单词/分钟，我就将练习程序切换成Type Fu，专注地、尽可能快地输入句子，准确率达到99%。

●当我达到每分钟40个单词的时候，我用Amphetype来进行最常见的英语双字母组合和三字母组合的训练，进一步提高速度和准确率。

●当我掌握字尾集之后，我用Amphetype来进行最常见的英语单词的打字训练，直至我的速度达到每分钟60个单词，准确率为98%。这项任务我一共花了22个小时。

接下来做什么

鉴于我在Colemak上的打字速度已经达到了60个单词/分钟，我就不会那么迫切地需要继续保持训练了。打字速度不再影响我的工作，我可以按要求尽可能快地进行编程。那么现在，速度训练不再作为我的优先选项。

打字速度本身就是一种技能，世界上最快的打字员每分钟可以输入超过180个单词。但打字速度的提升并不意味着编程速度的提升。速度测试只涉及屏幕上所显示的单词，所以打字员的速度训练还应涉及更多的文本，并将之作为短期记忆保存，记忆保存的时间要足以让手指打出文字来。

虽然我也想以每分钟超过180个单词的速度进行我的文章的输入，但这个速度快得已经超出最强打字员的速度，特别是在创建网页信息时，打字会变得更难、更慢。

较低的错误率使我信心倍增。在这种学习热情的推动下，我继续使用Amphetype练习常见的单词、双字母组合和三字母组合，并且练习用左手小指去修正错误。最后，错误率降低了，效率也提高了，速度也很有可能会随之提升。

最让我吃惊的是，学习Colemak是那么容易覆盖我之前用20年时间积累的QWERTY盲打经验。本以为20年的肌肉记忆会战胜20个小时的训练所获得的记忆。事实证明我错了！

我们的大脑可以发生的改变，远远超出我们想象。

[1] Here’s a fun fact:Tiger Woods is the only professional golfer in history to win theU.S.Masters with three different golf swings.Tiger retrained with Butch Harmon afterhis Masters win in 1997，won again in 2001 and 2002，retrained again in 2002 with HankHaney，then won in 2005.Most recently，Tiger began his third swing retraining withSean Foley in 2011，making this Tiger’s fourth swing since becoming a professional golfer.

[2] Vector keyboard image via http://wowvectors.com/object/mac-keyboard-vector/.Distributed under the Creative Commons Attribution 3.0 Unported license.

[3] For a very interesting history of the development of the QWERTY typewriter，see“The Fable of the Keys”by S.J.Liebowitz and Stephen E.Margolis，available at http://www.utdallas.edu/~liebowit/keys1.html.

[4] http://www.google.com/patents?id=qSVdAAAAEBAJ.

[5] http://mkweb.bcgsc.ca/carpalx/.

[6] http://mkweb.bcgsc.ca/carpalx/?colemak.

[7] http://colemak.com.

[8] Other operating systems may need to install a small software package that enables the layout.Packages for most popular systems are available at http://colemak.com.

[9] http://www.typematrix.com/2030/features.php.

[10] On TypeMatrix keyboards，you can activate Colemak hardware mode by pressingFn+F5.

[11] This won’t work on all keyboards:many models have different-sized keys on thetop，middle，and bottom rows.If that’s the case，it’s probably easier to either get another keyboard or order stickers that can be affixed over each key.

[12] http://www.typeonline.co.uk/typingspeed.php.

[13] Test corpus material comes from books are in the public domain，which are freelydistributed online via Project Gutenberg.See http://www.gutenberg.org/.

[14] http://www.mavisbeacon.com/.

[15] http://typingtrainer.sourceforge.net/.

[16] http://github.com/wwwtyro/keyzen.

[17] Luft，Andreas R.，and Manuel M.Buitrago.“Stages of Motor Skill Learning.”Molecular Neurobiology 32，no.3（2005）:205–216.

[18] Walker，Matthew P.，and Robert Stickgold.“It’s Practice，with Sleep，That MakesPerfect:Implications of Sleep-Dependent Learning and Plasticity for Skill Performance.”Clinics in Sports Medicine 24，no.2（2005）:301–317.

[19] http://www.daskeyboard.com/model-s-ultimate-silent/.

[20] http://type-fu.com.

[21] Milton，James.Measuring Second Language Vocabulary Acquisition（Bristol，UK:Multiligual Matters，2009）.

[22] http://code.google.com/p/amphetype/.

[23] http://norvig.com/ngrams/.

第七章　围棋

学习心得：探索，然后决定

“围棋将最基本的材料和概念（直线和圆，木头和石块，黑色和白色）与简单的规则结合起来，形成难以想象的微妙策略和复杂战术。”

——岩本熏，围棋9段专业棋手

关于本章的补充图像、视频和评论，请访问 http://first20hours.com/go.

我是黑暗中的一把利剑，我是城墙上守护的卫士。

夜很冷，雪一直在下。在我身后，火把摇曳的光投在我的同胞身上。我们站在城堡上，看守着，等待着。

在通往城堡的桥的另一边，敌军士兵开始集结，准备进攻，我们的弹弓暂时不能击中他们。战士、盗贼和侠客是强大的致命威胁。巫师正在召唤恶心的亡灵军队。军师准备好迫击炮和火焰弓箭，这是攻破城门的强大武器。

这个部落打算偷走皇宫里最珍贵的东西：一个蕴含无穷力量的发光球。但是他们无法将它取走，至少无法在我的看守下取走。

我们也已准备完毕。曼宁弩炮和箭车对准了我们所站的每个方向，准备随时给敌军致命打击。为了防御，大自然的守护神正准备用火雨和闪电攻击敌人。我们的士兵和幻术师已在边界布设好符文防护盾，这至少可以保护我们在一段时间内免受弓箭和法术的伤害。

下雪了，火炬之光在我闪亮的盔甲上跳跃。我们继续等待。

我们不会沦陷，我们不会被击败！我们要战斗，直至胜利！

突然，一颗巨大的石头划过夜空，高高地飞过敌人的头顶，撞破城堡的大门，粉碎了防御木材。

敌人咆哮着穿过桥面。

顷刻间，我的剑和盾出现在手中。我的呐喊回荡在每一个石块之上，力量和愤怒感染了城墙上的每一个卫士。

“为了正义！”

放下你的武器，我不会伤害你

星期六晚上，在游戏中带领一帮军队投入到大规模的攻城战中，这是多么让人愉快的休闲方式。

我不喜欢看电视和电影，也不喜欢做运动。我倒挺热衷玩一两个小时的电子游戏，比如《魔兽世界》和《激战2》。

我喜欢玩游戏，尤其是那些涉及法术、与怪物作战以及智取敌人的游戏。从年轻时代开始，我就爱看史诗故事里面的巫师、战士以及英勇的作战任务。现在，电子游戏使你可能扮演冒险故事中的一个角色，哪怕只是一小段时间。[1]

我们是在身临其境的电子游戏和电脑游戏中成长起来的第一代。从早期的《雅达利》和《任天堂的控制台》开始，游戏在发展中，无论从细节上还是复杂度上都得到了极大提升。现在，我们可以与来自世界各地的盟友一起与飞龙进行实时战斗。

这些游戏吸引我的部分原因就是其中所需要掌握的技能：任何人都可以创建一个角色，但是你得投入战斗并取得胜利，你还必须知道你在做什么。

从超级玛丽在战斗中射出一个火球开始，我们这群游戏玩家便一路追随着各种电子游戏。如今，电子游戏的角色拥有近百种潜在的能力也不足为奇。为了玩得好，你必须知道这些能力是什么，什么时候使用它们，以及如何定制你的角色以获得最佳游戏效果。

这里面的名堂很多。你得学习这些强大的能力到底是给你造成巨大伤害，还是保护你免受伤害？敌军的怪兽可以做什么？与其他玩家战斗的时候，最佳策略是什么？

玩得越多，越厉害。这就是它的魅力所在。

从历史的角度看，电子游戏虽然是全新的，但是其中蕴含的战术技能却是来自于人类数千年的战争经验。

世界上最古老的战略棋盘游戏

前一段时间，我偶然发现了一个有趣的游戏。相对于我之前所玩的游戏，这个游戏是那么安静，近乎无声。然而，这寂静的背后暗藏着无数激动人心的事件。这个游戏描绘了一幅伟大的战争地图，玩家就是将军，他们相互战斗以赢取最终胜利。

Go是世界上仍然保持原始形式的最古老的游戏之一。据考证，Go源于中国，其游戏规则已经存在了至少3000年，有的历史学家甚至认为已达4000年之久。如果年份是质量的指标，那么Go就有太多太多值得我们研究学习的地方。

Go的中国名字叫围棋。围的意思是“包围”，棋的意思是“棋盘游戏”，取“包围的游戏”之意。对于游戏的胜利，这里有一个非常简单而有趣的描述，即将对手包围。

围棋由日本传播到欧洲和美国，所以，英语当中的Go其实是它的日语名称igo（囲碁）的简写。无论你是将这个游戏称为Go、围棋、igo、baduk抑或是其他术语，它们都指同一个游戏。

战争的艺术

在西方国家，国际象棋是最受欢迎的战略棋盘游戏。那么现在，我们就拿它和围棋做个比较。从表面上看，这两个游戏之间有许多相似之处。

两个游戏都有两名玩家，黑和白。游戏在一块方形棋盘上进行。黑子先移动，随后双方轮流走棋直至游戏结束。你可以将这个游戏想象为一场军事冲突，而玩家是相互敌对的将军。

国际象棋的棋盘方格是8×8，一共64个方格。每个棋子占据一个方格。棋盘如同战场，棋子如同士兵。

游戏开始时，国际象棋的棋盘如图7-1所示：



图　7-1

围棋棋盘则由19根竖线和19根横线交叉所成。与国际象棋不同的

是，我们把棋子放在交叉点上，而不放在方格上。围棋棋盘一共有360个交叉点，相当于国际象棋方格数的5.625倍。

游戏开始时，围棋的棋盘如图7-2所示：

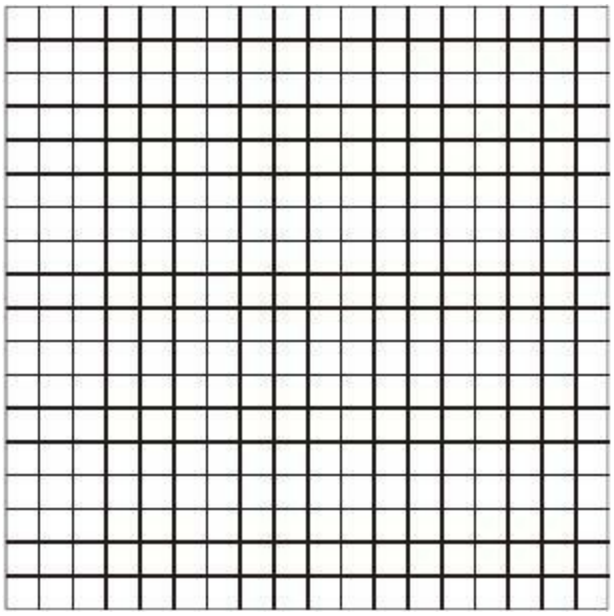


图　7-2

注意到它们之间的差别了吗？围棋的棋盘不仅更大，而且这个游戏开始的时候是没有棋子放在棋盘上的。在围棋里面，棋子随着游戏的进行而放到棋盘上。在国际象棋里面，棋子被对方捕获之后才会从棋盘上移走。

此外，围棋的棋盘是方形的。棋盘上的点（称为“星”）完全对称。这些点非常重要，我们稍后会谈到它们。

国际象棋里面有六种不同类型的棋子，每个棋子均有特别的规则和

功能。“兵”总是向前移动，除非它们要去捕获其他棋子。“象”可以斜着走，但不允许垂直或水平走。“车”可以垂直或水平走，但不允许斜着走。“马”可以跳过其他棋子，但必须水平走两格和垂直走一格，或者垂直走两格和垂直走一格。“后”可以水平、垂直或斜着走，但不允许跳过其他棋子。“王”可以向任意方向走，但是一次只能走一个方格，除非它使用一种特殊的跳法，叫作“王车易位”。瞧，要记的东西很多吧。

相比之下，围棋的每一步都一样：一个棋子放到一个交叉点上。除非一个棋子在游戏中被捕获，不然那个棋子就一直放在那里。

国际象棋的棋子会被对方的一个棋子捕获，就像战场上的单兵战斗。“车”使用巨大的狼牙棒击败象，那么“象”就被移出游戏。

在围棋里面，如果一方的棋子被对方的棋子完全包围，则被包围的所有棋子就算被捕获了。当黑方军队被白方军队完全围住，则黑方的棋子投降，成为人质。

专业的国际象棋游戏通常有30~40步。在围棋游戏里面，前30步左右被视为布局，第100步左右残局开始。完整的一局围棋游戏通常包含250步。

总的来说，围棋的规模远大于国际象棋。如果说棋子的每一步都是一场战斗，那么棋盘就是一场大规模战争的地图。

那么，究竟该如何玩围棋呢？让我们继续研究。

游戏的规则

信不信由你，围棋只有七大规则。我们之前已经介绍了这两大规则：

1.棋子放在交叉点上。

2.黑方和白方轮流在棋盘上放棋子。

以下五项规则决定了游戏的进展和成败。

3.一方的棋子被另一方的棋子完全包围之后，则该方的棋子被另一方捕获。

4.禁止放置一个会立即被捕获（“自杀”）的棋子。

5.禁止棋局陷入无限循环当中（“劫”）。

6.当双方棋子耗尽，其中一方认输或者双方同意和局，则游戏结束。

7.游戏结束之后，棋盘上围起最多领土的一方获胜。

正规的围棋比赛则会引入更多的规则以消除歧义（比如说“什么状况构成无限循环”），指定计分方法，防止和局。这些就是围棋的所有

规则。

非常简单，对吗？

学习围棋的规则非常容易，只需要几分钟的时间。因为规则本身不复杂。

这里有一句关于围棋的非常古老的谚语：“几分钟就学会，一辈子去掌握。”当我们把这些简单的规则、简单的棋盘和简单的棋子结合在一起时，你却感受到它令人瞠目的复杂性。

宇宙的大小

“国际象棋的巴洛克规则只可能是由人类创造的，而围棋的规则是如此优雅、系统、严谨，如果宇宙的其他地方存在有智慧的生命形式，那他们也几乎肯定会玩围棋。”

——爱德华·拉斯克，国际象棋特级大师，（GO AND GO MOKU）的作者

“深蓝”是我们创建的一个围棋游戏程序。它是著名的人工智能程序，曾于1996年打败卫冕世界冠军、特级大师加里·卡斯帕罗夫（Garry Kasparov）。

通常情况下，计算机可以通过纯粹的计算战胜人类玩家。它们计算

得出棋盘上所有可能的落子，通过以往游戏数据的巨大程序库选择成功概率最高的落子。

在棋盘上，这种运算的确不容易，但它是可能的。国际象棋棋盘一共有64个方格，每个棋子的移动都必须遵守特定的规则。由于每个棋子只能以某种方式移动，所以程序只需要考虑小范围因素。

在围棋游戏中，先行的玩家可以在棋盘上的任意交叉点上放置一个棋子。因为围棋棋盘一共有360个交叉点，所以游戏可能有360种开头。这就意味着，在一开始我们创建的新人工智能程序就需要进行很多分析。

让我们一起做一道计算题：请问棋盘上的五步棋有多少种可能的序列呢？（假设这是棋局的开始，并且双方都尚未捕获对方的棋子。）

计算方法如下：

```
360×359×358×357×356 = 5 880 282 488 640
```

超过5.8万亿种可能的序列，而这仅仅是最初的五步棋！

这将是非常疯狂的运算。你是否还记得我之前提到过一局围棋需要走250步是很正常的事？那么，在这个条件下，在一个19×19的围棋棋盘上大概有2.08×10170种可能的落子序列。

如果没算错的话，可能的围棋落子序列数量比已知宇宙的亚原子粒子的数量还要多！可以确定的是，世界上绝对不会有一盘相同过程的围棋对决。我想此刻存在于宇宙某处的数十亿先进外星文明可能也正巧在玩围棋吧。[2]

以目前的技术水平，即使是最复杂和最先进的计算机也要花上400年的时间才能计算出一个最佳的落子（假设程序每完成一次运算需要几毫秒的话）。

不可思议！这个游戏也太宏大了吧。

玩家（和计算机）是如何下围棋的

如果人类玩家以蛮力分析来下围棋的话，他们会疯掉的。很明显，他们不会这样做：熟练的人类玩家能够在几秒钟内识别棋盘上的最佳落子。他们是如何做到的呢？

围棋玩家依赖棋子阵型辨识高价值的落子，他们会使用许多调用直觉的词语，如“形状”和“主动性”。围棋玩家凭借几何知识、标准美感和自身情感进行严谨的逻辑分析。

人类大脑并不擅长蛮力数字运算，但是它在模式识别方面却相当厉害，这个说法很有道理。通过觉察棋盘上已有的棋子阵型以及棋子接下来该放置的阵型，有经验的围棋玩家就能识别目前的形势，找到最佳的

落子。

更加令人印象深刻的是：最顶级的玩家能够预测到围棋的棋子在后续的落子，通常是之后的30~40步。如果你是在跟一位专业玩家下围棋，你可能会感到他们正在读取你的内心。

一局真正的游戏

“一个放置在交叉口的棋子和一个放置在相邻之处的棋子之间的差异性对于外行来说微不足道。但是，围棋大师会认为它们之间存在类似鲜花和煤渣这样的天壤之别。”

——戴夫·洛利，《围棋的挑战：深奥的棋盘游戏的鼻祖》（The ChallenGe of Go：Esoteric Granddaddy of Board Games）的作者

以下是进行中的围棋比赛（见图7-3）：

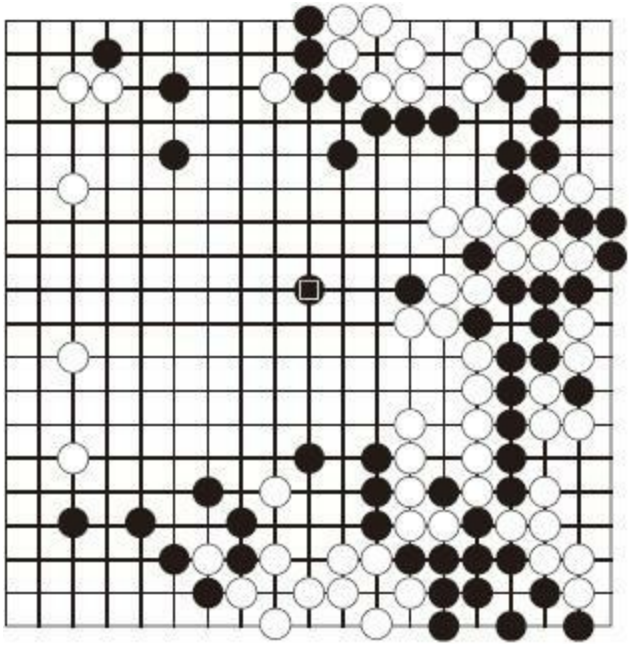


图　7-3

这是一场真正的围棋对决，它是围棋史上最著名的对决之一。[3]

1846年，本因坊家族17岁的本因坊秀策（4段）受邀与幻庵因硕（8段）对战。幻庵因硕是日本19世纪中期井上家的掌门人。

这场围棋对决吸引了许多观众。没有人认为本因坊秀策会取胜，他能好好下一局就行了。

幻庵因硕承诺让了本因坊秀策两颗棋，但开局不久，本因坊秀策很明显不需要他让子。于是幻庵因硕宣布停局，重新再下新局，这一次他不敢再让子了。

作为挑战者的本因坊秀策执黑方。除了在棋盘右下边的一场交换当

中犯了一个小小的错误，他的开局几近完美。进入第126轮后，不出所料，幻庵因硕占了上风。幻庵不愧是当时棋坛的顶尖人物。

本因坊秀策的一颗落子改变了比赛的走向。你可以看看那颗在棋盘中心上方标有方框的棋子。

本因坊秀策落下这个棋子之后，一名观众发现幻庵因硕两耳发赤，他显然非常愤怒。本因坊秀策的这第127个落子很漂亮。这一手既可声援中腹四子，又可扩张上边黑势，同时消去了右边白棋的厚势，局面顿时为之改观。这步棋是进攻和防守的完美平衡。

幻庵因硕顿时意识到他已陷入困境。就这一个棋子帮本因坊秀策扭转了全局。比赛仍然继续，而此时的幻庵因硕为争夺控制权突然奋起反抗。

以下是第325步的棋盘局势（见图7-4）：

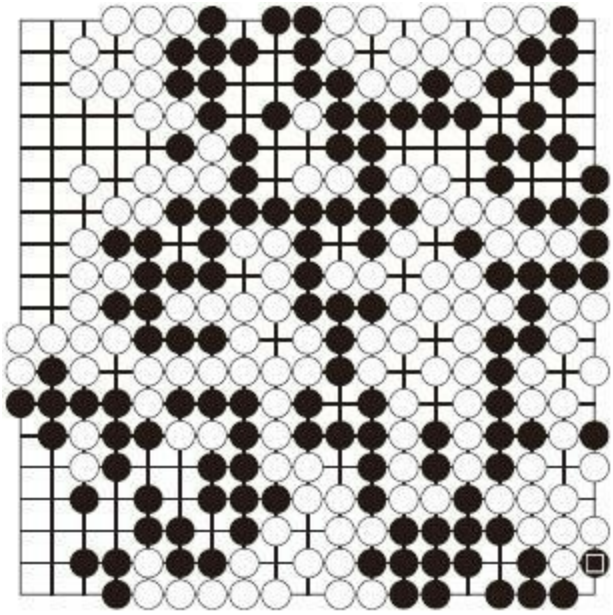


图　7-4

让我们一起来研究一下这个棋盘。看看哪些区域被黑方包围，哪些区域被白方包围，谁在棋盘上围的领土比较多。

最终，幻庵因硕承认失败，本因坊秀策赢了两点。此局是日本围棋史上著名的“耳赤之局”，而第127步这招扭转乾坤的妙棋遂称“耳赤之妙手”。

“不可战胜的本因坊秀策”后来成为历史上最著名的围棋大师之一，在御城棋出赛创下19局全胜的纪录。本因坊秀策在照顾霍乱病患之后遭受感染，死于1862年9月7日，享年33岁。

模式识别

以下仍然是“耳赤之局”（见图7-5），里面大有学问：

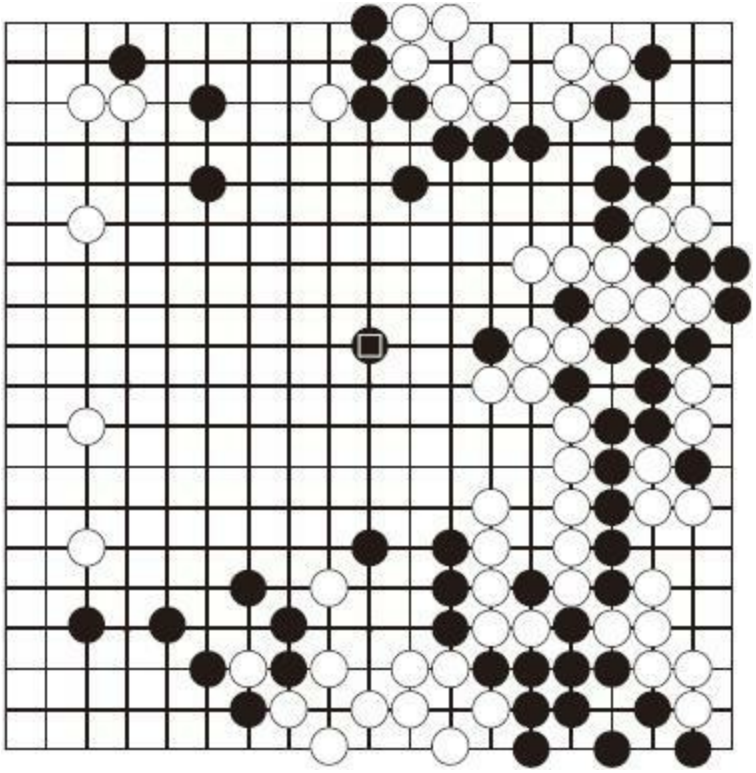


图　7-5

围棋游戏通常以黑方的视角进行展示。我们正在看的棋盘就是本因坊秀策当时在比赛中的情况。

以下是幻庵因硕（白方）看向棋盘的视角（180°翻转）（见图7-6）。

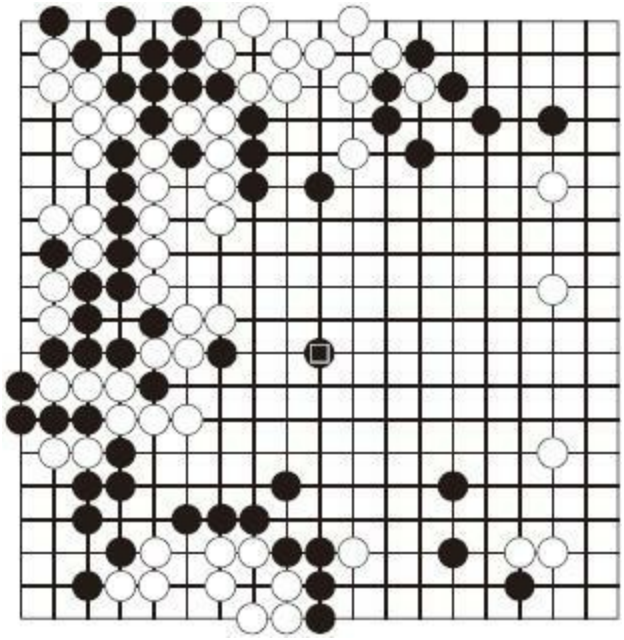


图　7-6

国际象棋只有两个主要视角：黑方坐在白方的对面，而且双方以各自在棋盘上的视角移动棋子开始游戏。国际象棋的黑白双方不能坐到棋盘的左右方进行游戏。另外，棋子的移动有一个通用的模式：远离玩家，向棋盘上对手的方向推进。

国际象棋玩家可以识别棋盘上特定的移动模式。以下就是一个叫作“王冀弃兵局”的著名模式（见图7-7）：



图　7-7

如果想成为国际象棋大师，那就得接受训练，它们大部分都需要你记住出现在游戏当中的一般模式。顶级的玩家可以立刻看出棋盘上正在发展的模式，因为这些模式看起来总是一样。如果你试图布置一个“王冀弃兵局”，大师级的玩家会立即注意到，并知道该如何对付你。

虽然国际象棋中的模式识别不是很容易，但是玩家无须从左边和右边以90度视角去看棋盘，这样也使那些模式更加容易学习。

相比较而言，因为围棋棋盘是完美对称的，所以无论从哪个方向去看，棋盘都是没有任何特殊意义的。你可以从棋盘的四个方向观察棋盘。

在一局围棋游戏开始的时候，黑方以对称模式把棋子落到星点上，

也就是那些黑色的点。否则，这个棋盘就是空的。

围棋的棋子可以在任何时候落到任何空着的交叉点之上。围棋玩家可以坐到棋盘的任意方向上进行游戏，而无须像国际象棋那样必须坐在固定的方向。

让我们回到“耳赤之局”，以下是本因坊秀策的视角（见图7-8）：

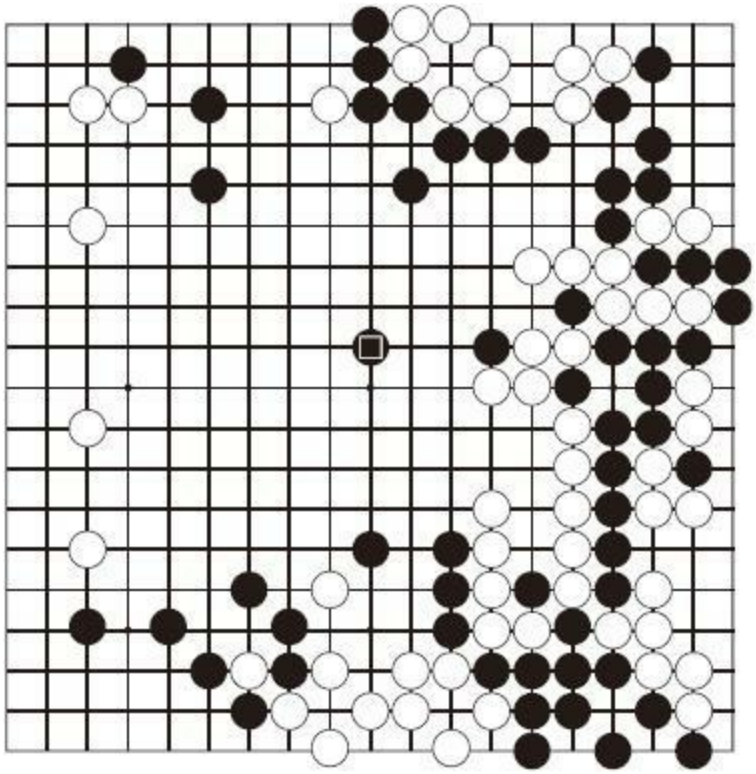


图　7-8

以下是幻庵因硕的视角（见图7-9）：

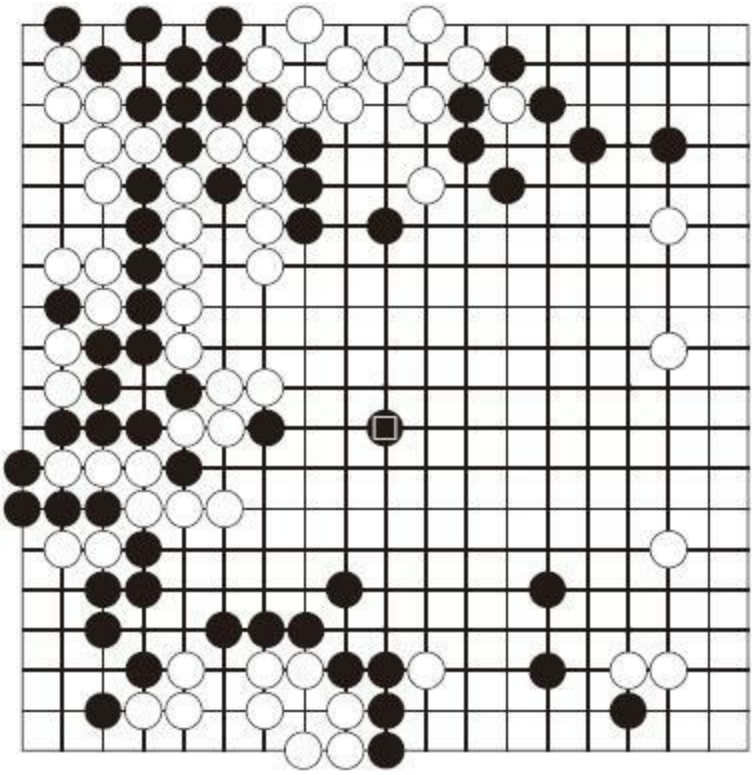


图　7-9

以下是本因坊秀策的右边或是幻庵因硕的左边（见图7-10）：

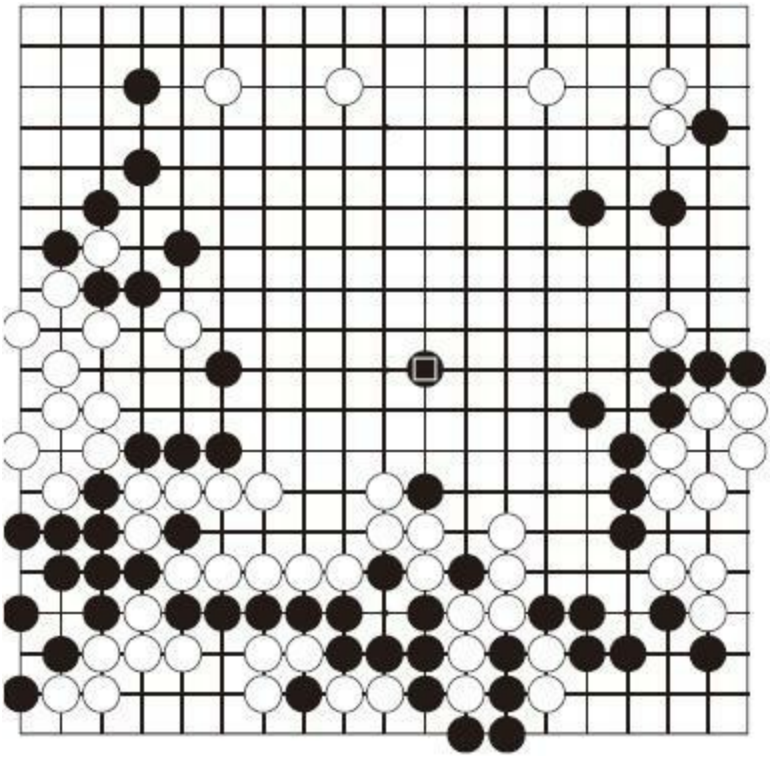


图　7-10

以下是本因坊秀策的左边或是幻庵因硕的右边（见图7-11）：

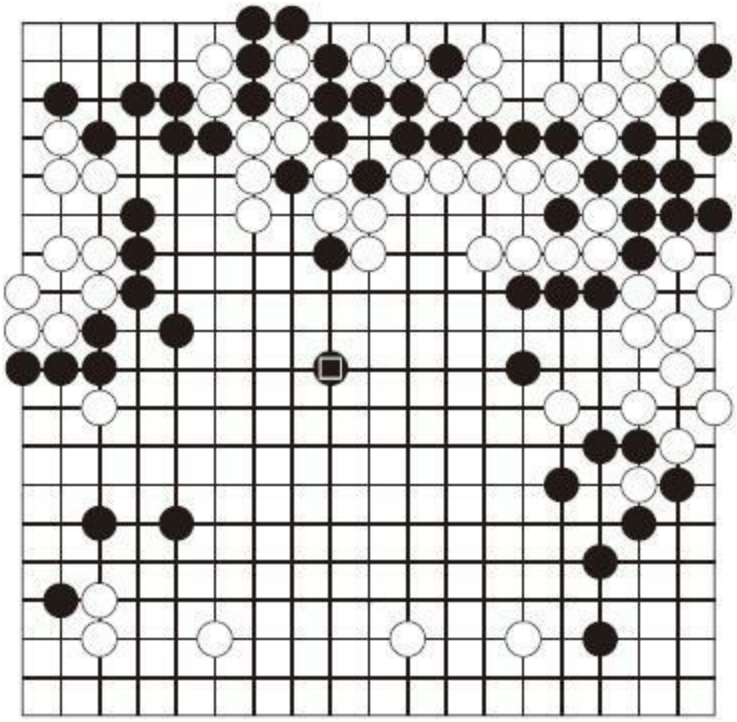


图　7-11

棋盘的对称特性使模式识别比正常情况下的识别更加困难。从战略定位上而言，“耳赤之局”的这四张示意图是完全一样的，虽然外行的人看起来它们完全不同。你也可以每落一个棋子就将棋盘转90度，而实际上这样不会对棋局产生较大影响。

围棋玩家不能像国际象棋玩家那样依赖更加直接的游戏记忆技术来识别进行中的模式。围棋玩家需要学习的各种模式都必须从四个角度进行掌握，而不只是一个角度。

这就是为什么围棋玩家如此依赖于直觉的原因。这个游戏太大了，以至于无法记住或运算，所以有经验的玩家会训练自己从更高的水平识

别模式的走向，比如一般形状、落子方向以及强弱印象。

运用你的感觉

“围棋技艺需要士兵的战术、数学家的精确、艺术家的想象、诗人的灵感、哲学家的冷静以及最大的智慧。”

——张韵琦，来自中国围棋协会的一份内部文件，1991年

我曾经读过一份早期关于围棋所引起的有趣争论：掌握这个游戏的真正目的不是为了与对手竞争或是支配对手，而是为了掌握自己。

自从人类文明诞生以来，机会游戏就已经出现。当你是一颗滚动骰子的时候，幸运女神（或物理妈妈）决定谁获胜。技能不是一个因素。

相比较而言，技能游戏通常专注于战胜其他对手。谁展现出最强的才能和控制能力？谁可以首先找到最大的机会？谁最擅长挖掘对手的弱点？国际象棋就属于这一类型：若要胜利，就要掌握战术，读取对手的内心。

围棋在这方面是一个独特的游戏。障碍棋子的引入就是一种意欲削弱强者的内置方式。如果你的对手在游戏开始的时候就在一些关键的战略位置落子，那将会极大地影响你的游戏方式。以下就是障碍性棋子所放的位置（见图7-12）：

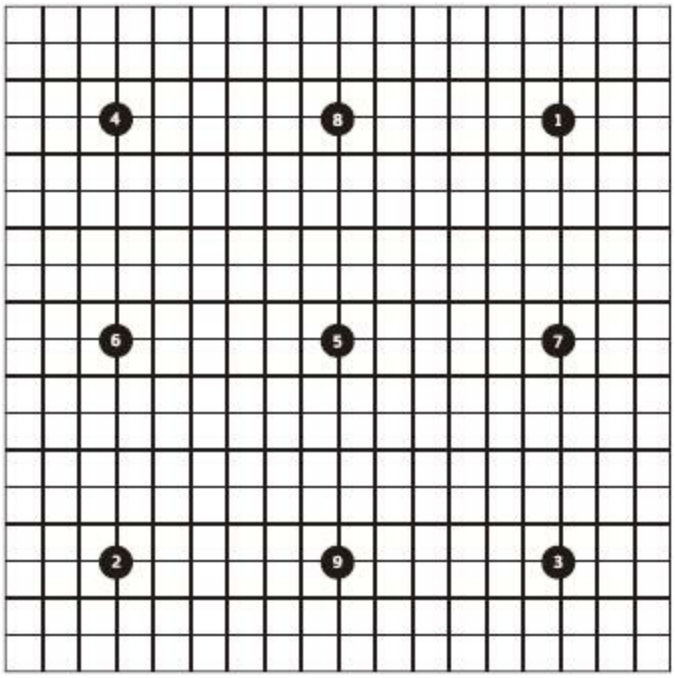


图　7-12

在双方实力几乎相当的围棋障碍赛里，每个玩家应该可以赢得一半的时间。如果一方支配了另一方，在下一局游戏当中，失败的一方在开始的时候会有额外的一两个棋子在棋盘上。

因为这种障碍性特征，你可以将围棋视为一种与自己对战的游戏。当然，你是基于对手的行动而进行决策，但是赢得游戏并不是唯一的目标。

随着技能的不断提升，你需要的障碍棋子数量会下降。当你遭遇劲敌时，你们可以在不让子的情况下与之对决，而当你遇到比较弱的对手时，你就得让子。

围棋经过数千年的发展，它将自我修养推向了极致。想要下好一盘围棋，需要控制思想和情感。高级玩家知道如何通过棋子的布局来读取对手的心理和情感。

据史料记载，古代的大师仅通过阅读一局围棋的文字记录就清楚各个玩家何时愤怒、何时困惑、何时嫉妒、何时贪婪，甚至还可以确定仆人“倒茶”的精确时间。

围棋水平

在几个世纪里面，围棋的障碍系统已经发展成为一种排名系统。水平的差距决定了较弱一方在游戏的开头可以先放置几颗棋子。

信不信由你，武术的“段位”系统出自围棋的排名系统。随着玩家技能的提升，他的排名也会上升。

初学者的水平是35级，相当于白带。随着玩家技术的提高，他的级别会一直下降，直至1级。

1级再上一个台阶就是1段，相当于黑带。从这里开始，水平会一直上升，直至玩家到达9段，最高的官阶。10段是为那些世界锦标赛冠军保留的荣誉头衔。

一个玩家的水平可以通过几种方式认定。

一种方式是参加比赛。在公平的条件下，如果一个玩家在大部分情况下可以战胜一个12级的玩家，但却无法战胜一个8级的玩家，那么这个玩家的水平可能被认定为10级。一个玩家参与的排位赛越多，他的排名就越准确。

另一种方式是预估排名。给玩家出一些结构性难题，要求他判断能够达到预定结果的最佳落子，比如“围魏救赵”，最后以玩家所解决的围棋问题数量来决定其水平。随着玩家水平的上升，他正确解决问题的能力也会随之增强。

因为围棋已经问世很长时间了，所以围棋问题可以通过一个巨大的程序库来进行研究。把这些问题按难易度进行分类：20级的玩家会认为10级的问题极其困难，而1段的玩家则认为10级的问题很容易。围棋书籍的专业出版商棋圣堂出版了一系列非常有用的关于分级问题的读物，标题是《初学者的分级围棋问题》。

分级问题的存在使围棋成为一种可以边下棋边研究的游戏。解决这些图书提出的问题有助于围棋技能的训练以及围棋水平的评估。

我已经准备好了。接下来要做什么？

准备就绪

没有棋盘和棋子，怎么下围棋呢？我在Yellow Mountain Imports上

购买了一套围棋，[4]这是一家面向全球销售围棋产品的美国公司。

围棋的棋盘和棋子在价格和质量上差异很大。便宜的棋盘和简单的玻璃材质的棋子，只需几美元就可以到手。总的来说，一套基本围棋装备的花费并不贵，非常容易获得。

但是，如果是桃花芯木材质（日本传统棋盘使用的材料）制成的高质量棋盘的话，它的售价高达数千美元。同样，还有由石板和贝壳制成的棋盘和棋子，它也造价不菲。

在做了相关研究后，我决定购买一套漂亮的白云杉木棋盘和一套云子石棋子，它们由中国的一家公司生产。这家公司将它们的棋子工艺视为商业机密。这些棋子手感的确不错，非常坚实，放到棋盘的时候，它们会发出悦耳的声音，价格也非常实惠。棋子还配有传统的木碗，下棋时，可以将它们放在棋盘旁边。

除了购买棋盘和棋子，我还选了几本初学者围棋书籍：

- 《围棋之全面指南》，赵治勋（2010）
- 《关于围棋的第二本书：知道规则之后，你还该做什么？》，理查德·博茹利奇（1998）
- 《围棋禁忌》，袁州（2009）

- 《围棋基础课程》，敏郎冈山（1996）

- 《开个好局》，大竹英朗（1992）

这些书是我在Sensei’s Library网站上发现的，[5]这个网站有数百页关于围棋历史和技术的介绍和相关评论。这个网页就是一个最佳围棋读物的清单，这些读物由高级玩家推荐。我激动得如同发现金矿一般，单单一页就有将近100本书。

下面说说我列出的这几本书：《围棋之全面指南》（Go：A Complete Introduction to the Game）这本书简直就是初学者的首选。同样，《关于围棋的第二本书：知道规则之后，你还该做什么？》（The Second Book of Go）可以作为初学者的谋略书目。如果你已经知晓围棋的基本规则，那么请多专注里面的基本技术介绍。

《围棋禁忌》（How Not to Play Go）这本书主要介绍反面例子。通过研究常见的错误，你可以学到许多正确的方法和技巧，这是我很高兴看到的。因为，对于大部分技能而言，你很有必要对反面例子进行研究。既然已经有专家收集整理好了这些反面例子，这难道不是很酷的一件事吗？

《围棋基础课程》（Lessons in the Fundamentals of Go）这本书被大多数高级玩家视为能够帮助他们极大提升水平的“黄皮书”。对初学者来说，它似乎太深奥了，所以我打算学完基础之后再阅读它。

我选《开个好局》（Opening Theory Made Easy）这本书是因为根据粗略分析，游戏开头确实相当重要。因为游戏开始之前的棋盘是空的（除了一些障碍棋子），所以棋局的前30~40个落子对剩下的比赛结果会造成深刻的影响。如果你不知道如何开局，而你的对手知道，那么你很有可能会输。所以我们从一开始就应该将开局视为一个值得研究的问题。

跟着小白兔（出自《爱丽丝梦游仙境》），进入梦幻的围棋世界

现代技术使围棋的练习容易了些。iPhone和iPad的一个应用程序SmartGo包含了非常棒的内置人工智能程序，它是一个分类围棋问题的数据库，并且还为历史游戏做了注释，用于研究。

SmartGo的设计利用了装置的触屏，所以你可以恰当地在触屏的交叉点放上“棋盘”落子。这个功能就使得玩围棋更加容易。不用先思考解决方案，也不用翻开手上的打印文本背面的解决方案，程序会给你即时反馈。这个快速反馈循环使练习更加容易，特别针对那些不止一个落子来解决的问题。

我已经准备好学习下围棋所需要的一切。我只需再确保一件事：我将在围棋上花足够时间，而不是把时间用去做其他事情。

排除干扰

围棋并不像动作电子游戏那样扣人心弦。学习围棋需要时间和专注。我也在玩其他的游戏，所以我的空闲时间非常有限。如果我想在围棋水平上尽快取得进步的话，我需要专注。

也就是说，我需要排除潜在的干扰。最大的威胁就是其他游戏，如果我把时间花在了打数码怪兽上，那就没有多少时间花在围棋上了。如果我一直玩电子游戏的话，我就没有任何学习时间了。

记住，时间不是用来“发现”的，而是用来“创造”的。

因此，我决定在至少20小时内不玩其他游戏，只专注围棋一件事。想要快速掌握围棋技能，就必须排除干扰。

既然如此，这里有一个有用的方法：改变行为的最好方式就是改变周围环境。如果你不想做你目前正在做的事情，那就让它成为一件不可能做到的事。如果你无法使该行为成为不可能做到的事情，那就尽可能使它变得困难、昂贵或者令你望而却步，需要花的力气越多，你回到之前的行为的可能性就越低。

再见了，《魔兽世界》！很高兴认识你。

在开始围棋冒险之前，我残忍地注销了我的魔兽世界账号，这样一来，我想玩也玩不了了。我告诉自己，不能再碰任何电子游戏，直到我的围棋冒险结束。

再学规则

重学游戏规则是一个不错的开头。虽然我已经学过围棋的规则，但是我想看看它们到底是如何呈现在棋盘上的。

你可以改变棋盘的尺寸，这是围棋的一个不错的特点。因为棋盘是对称的，只要保证线条数量是奇数，那么棋盘就可以变大或变小。尽管棋盘尺寸改变了，但围棋的规则和战术不会改变。

比赛用的棋盘的尺寸是19×19，初学者可以从一个7×7的棋盘开始。这样的尺寸，一来足以学习关键技巧；二来，不会太沉，携带方便。

让我们看看围棋规则是如何运用在实际比赛中的。

不自由，毋宁死

让我们接着之前围棋的第3条规则：如一方的棋子被另一方的棋子完全包围，则该方的棋子被“捕获”。

一个棋子在棋盘上，与棋子直线紧邻的空点叫作棋子的“气”。想象一下战场上的士兵，如果附近有地方可以撤退，那么这些士兵就不会被捕获。

一个棋子可以拥有的“气”的最大数量是4（见图7-13）：

如图7-14，当对方在邻近黑子的地方落子，这颗棋子的“气”的数量

就会减少。类似这样的攻击就会使白子的“气”的数量从4降到3：

如图7-15，以下攻击会将白子的气的数量降到2：

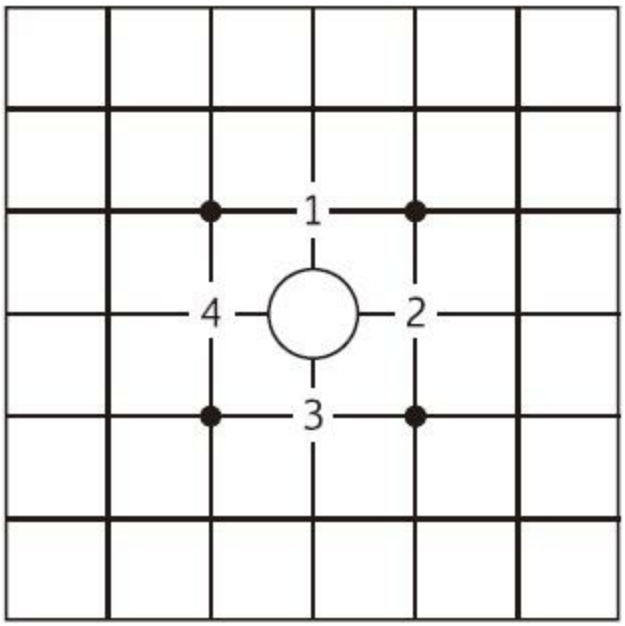


图　7-13

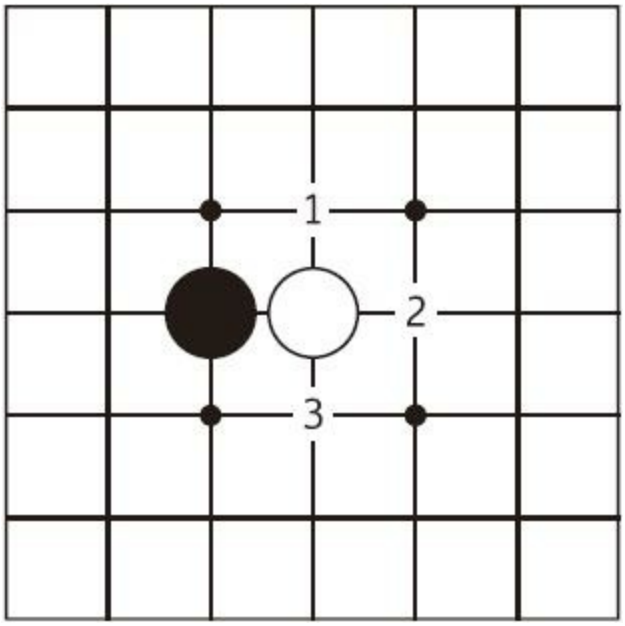


图　7-14

小心，图7-16的白子只剩下1个“气”了：

这种情况叫作“打吃”。[6]黑子移除了白子最后的1个“气”，白子就会成为俘虏，然后白子将从棋盘上被移开（见图7-17）。

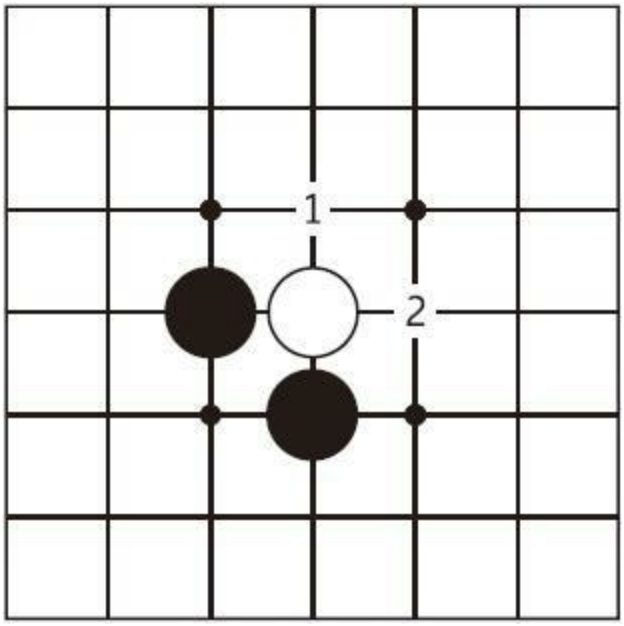


图　7-15

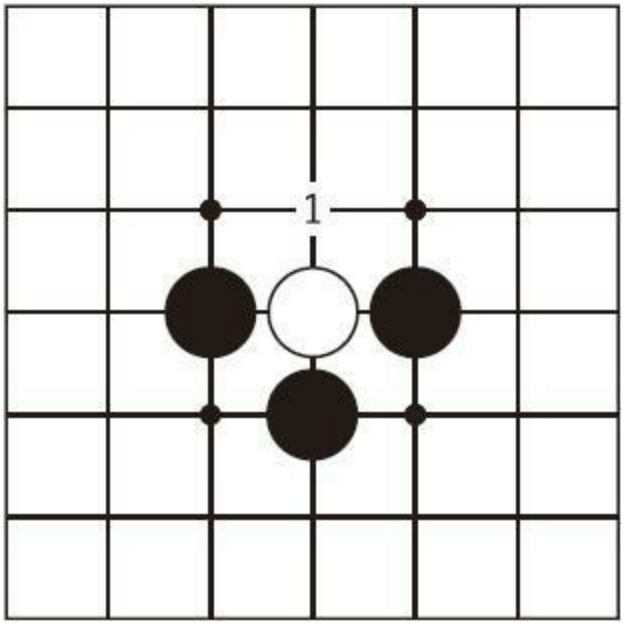


图　7-16

如果你不想自己的棋子被捕获，你就得确保它们有尽可能多的“气”。如果你想捕获对方的棋子，那么就移除它们的“气”。非常简单吧！

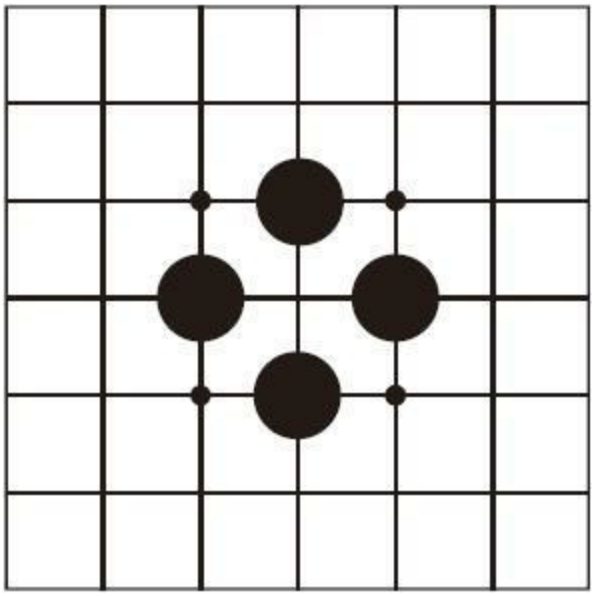


图　7-17

请不要自杀

现在，我们开始学习第4条规则：落下一个会立即被捕获（“自杀”）的棋子是不允许的。

让我们再看看最后一个情况（见图7-18）：

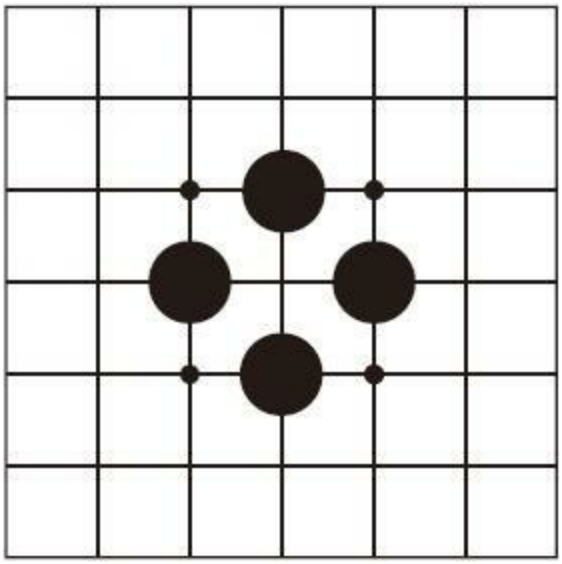


图　7-18

棋子摆出的这个形状叫作“开花”，它在围棋当中非常普遍。黑子之间的空间里没有“气”，所以如果白方在那里落子，该棋子会立即被捕获。第4条规则就是禁止这样的“自杀”。

在学习更大组别的棋子前，我们一定要牢记这条规则。稍后，我们还会对它进行回顾。

逼到角落

在棋盘的中间存在很多棋子的“气”，直至被攻击。在棋盘的角落和边缘附近没有许多交叉点，所以“气”的数量会减少。

从图7-19我们可以看到，黑方只剩下1个气了，就在标记“a”的交叉点：

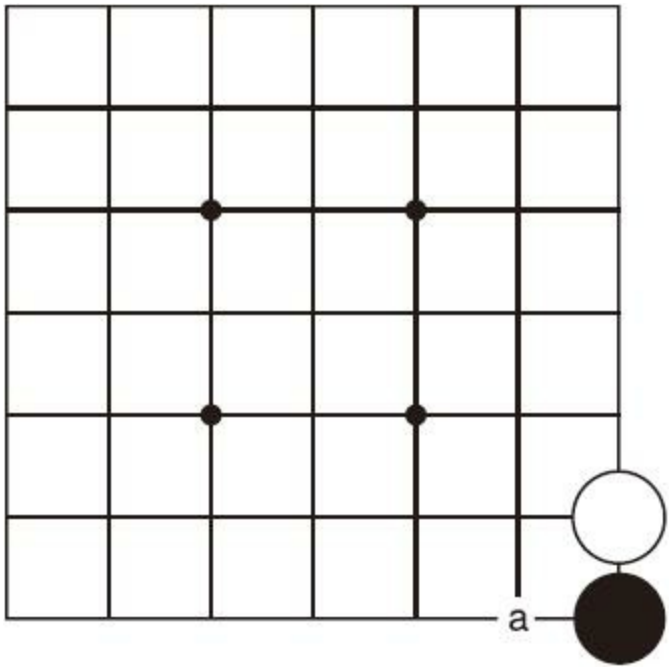


图　7-19

黑方棋子处于“打吃”位置。如果白方在“a”处落一个棋子，则黑方棋子被俘虏（见图7-20）：

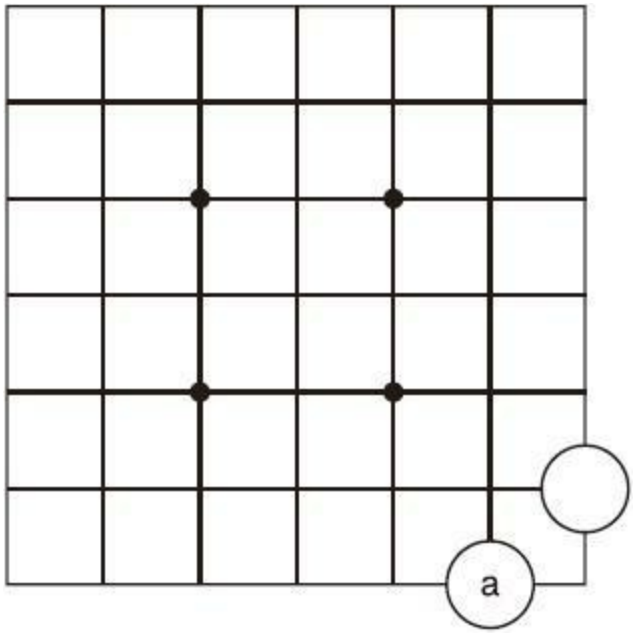


图　7-20

这个例子说明了角落位置和棋盘中间位置的差异性。在角落位置，只要两个棋子就可以捕获。而在中间位置，至少需要四个棋子才可捕获。如果在边缘上，需要三个棋子才可捕获。

总的来说，沿着棋盘的角落建立和保卫领土通常是最容易的。在边缘就困难一些。中间则是最困难的，因为要很多棋子才可以围住对方。

这就是为什么当你在观看棋局的时候，有经验的玩家都会在一开始遵循一个通用模式的原因。首先，他们会在棋盘的角落建立领地。只要早期的领土稳固之后，他们再将领土范围扩大至边缘。棋盘的中间是最后考虑的地方，一直保留到棋局最后。当初本因坊秀策在第127个落子后才出现“耳赤之妙手”也是这个原因。

不可以无限循环下去

捕获的规则我已学会。现在开始学习第5条规则：不允许棋子陷入落子序列相同的无限循环当中。

有一种情况叫作“劫”（日语是“无限”的意思）。一盘围棋里有可能出现无限循环的情况。如果这个情况被允许，那么它们将会破坏大部分棋局。

图7-21就是出现“劫”的情况。如果在交叉点“a”处落子的话，黑方则

可以捕获白方的棋子（“三角形”处）。

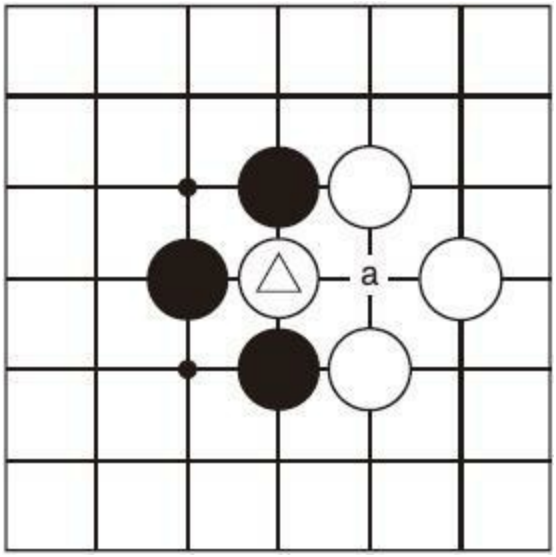


图　7-21

看看图7-22，你发现了什么？对，和上图的模式是一模一样的，只是“三角形”和“a”翻转过来而已。如果一颗白子落到“a”处，白方则可以将刚才的棋子取回。

试想，如果没有一个规则可以应对“劫”的话，那么白方和黑方可以围绕这颗棋子一直战斗下去，直到游戏完结。好在我们有这样一个应对规则，即：对于一个“劫”，一方提子，另一方必须隔一手才能提，这样有机会让对方把“劫”填死，否则这个局面将无限循环下去。

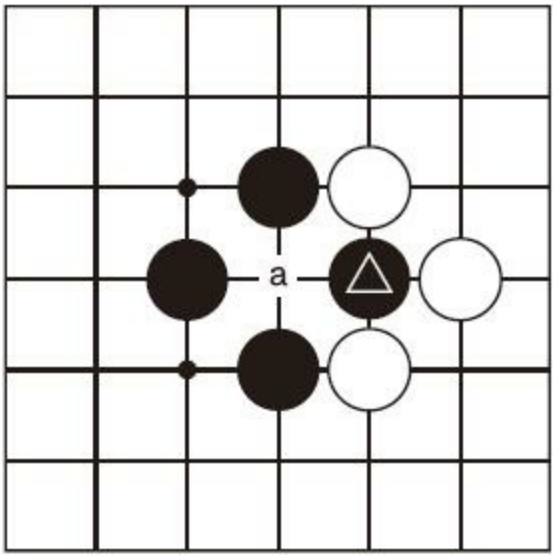


图　7-22

在锦标赛中，通常有一个叫“长生劫”的额外规则。想象一下，棋盘上出现了两个甚至更多的“劫”，玩家要在更大范围的循环中围绕“劫”决战。一旦该模式确定下来，“长生劫”便形成，此时玩家必须想办法应对，否则这盘棋就玩完了。

获胜的条件

现在让我们看看这个游戏是如何结束的。第6条规则：当双方棋子用完、一方放弃游戏或者双方和局的时候，这个游戏就结束了。

真够简单的！那么，我们如何决定谁是获胜方呢？

第7条规则：游戏结束时，棋盘上包围领土最多的一方获胜。

来看一个例子。一块7×7的棋盘共有49个交叉点。假如我们把棋盘

做如下划分：

棋盘的左边由黑方控制，占据28个领土空间。棋盘的右边由白方控制，占据21个领土空间。此时黑方获胜（见图7-23）。

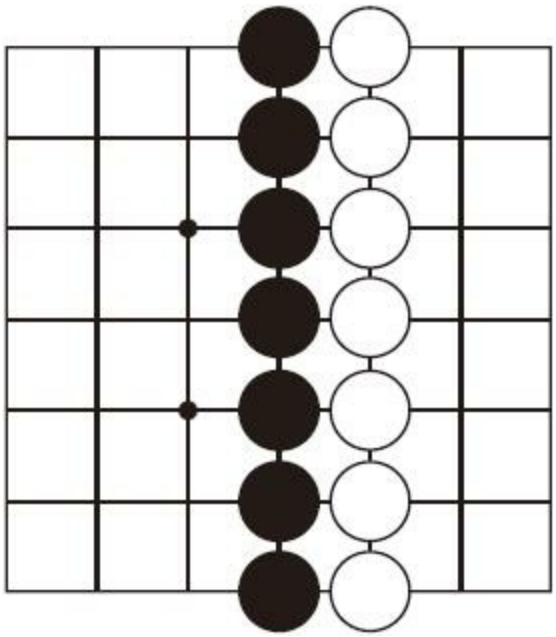


图　7-23

如果局势发生下图变化：此时，黑方成功侵入白方的一块领土。黑方现在总共占据29个领土空间，而白方只占据20个领土空间（见图7-24）：

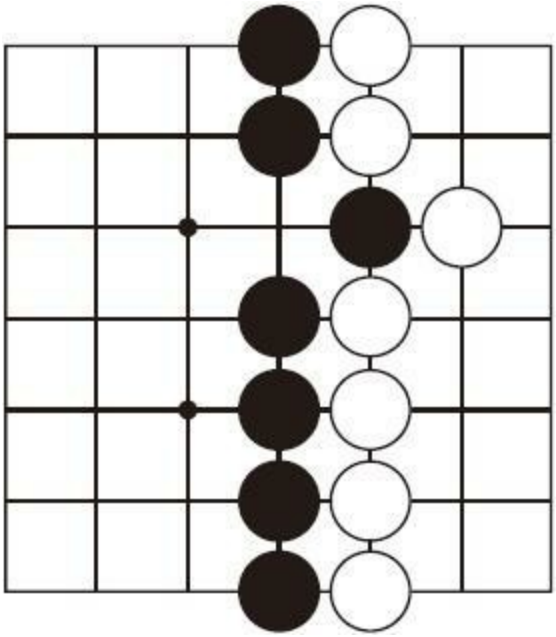


图　7-24

若棋盘变大，计算也会变复杂，棋组也会散落在各个地方，就像“耳赤之局”的结尾那样（见图7-25）：

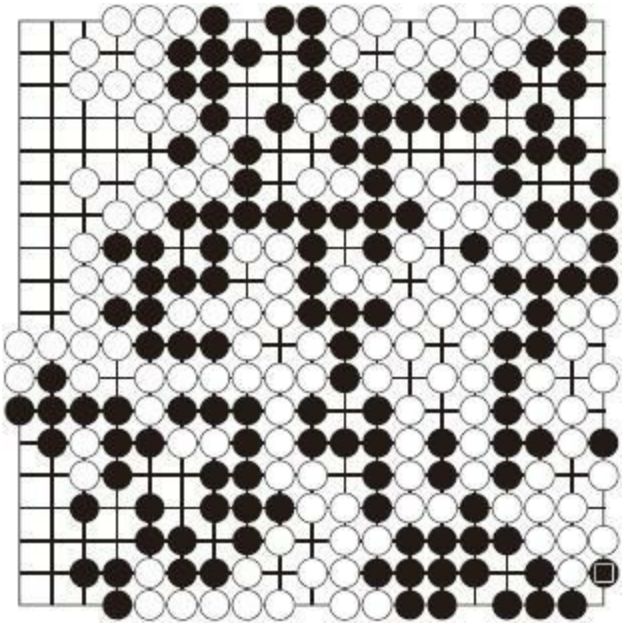


图　7-25

领土的计算一般遵循如下准则：对于正在争夺的领土，不计入双方之列。有时，高级玩家主动放弃一些领土给对手，目的是为了那些领土能以“捕获”进行计算。如果游戏结束时，双方对所控制的领土存在争议，则进入加时赛，直至争议解决。

对领土进行预估是一门技术，需要大量实践才能获得。

防守

基本规则已经介绍完毕。常见的战术又有哪些呢？

首先要了解的是“攻击”在棋盘上的样子。“直接攻击”是指直接移除对方棋子的一个“气”。图7-26显示的是黑方正在攻击白方（“三角形”处）：

你当然还可以进行“间接攻击”，你需要做的是在对方棋子的附近落子。在进行“直接攻击”前，“间接攻击”是一种增强你在某个区域地位的方式。图7-27显示黑棋正在威胁白棋（“三角形”处）：

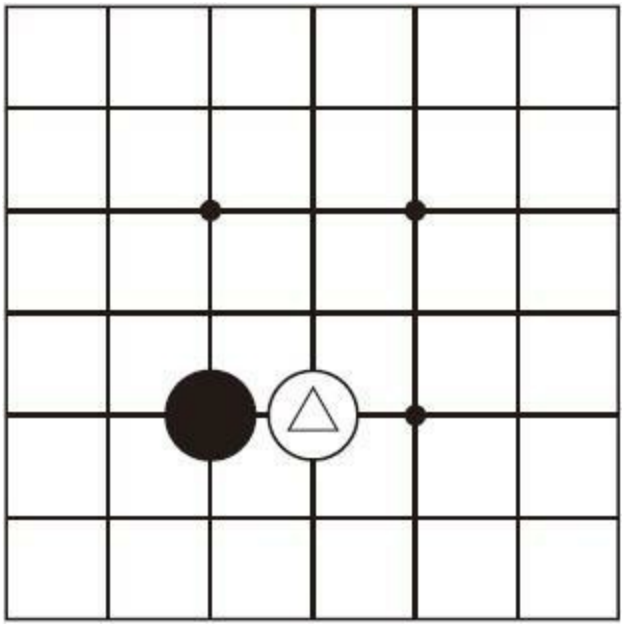


图　7-26

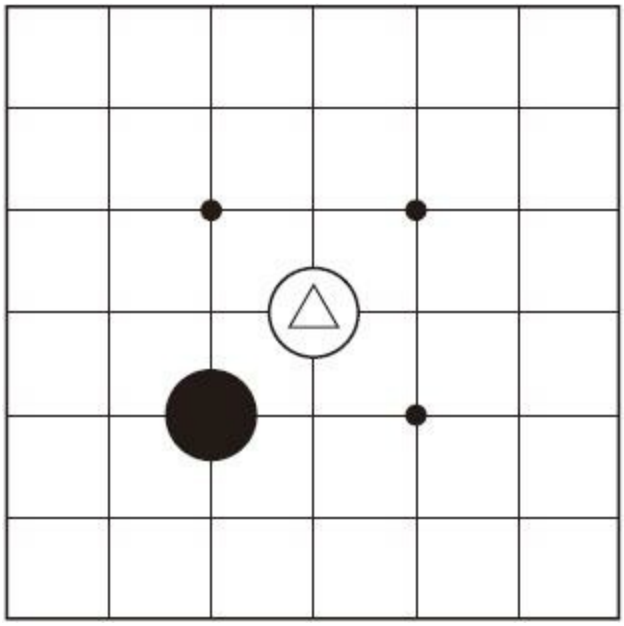


图　7-27

骑士冲锋

“攻击”是“进攻”的基本元素。围棋把“进攻”的基本元素叫“连接”。

把“平衡进攻”与“防守的落子”叫“博弈”。

“小飞”（“骑士冲锋”）是一种常见的博弈。它因骑士在国际象棋中的移动而得名（见图7-28）：

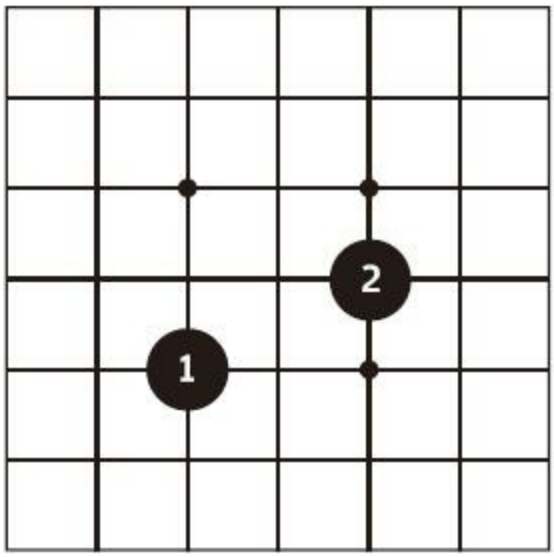


图　7-28

“马”在攻守间均衡落子：靠近其他棋子落子，如有必要，便于连接其他落子，从而领先一步棋。

图7-29显示此时马处于更有力的攻势：

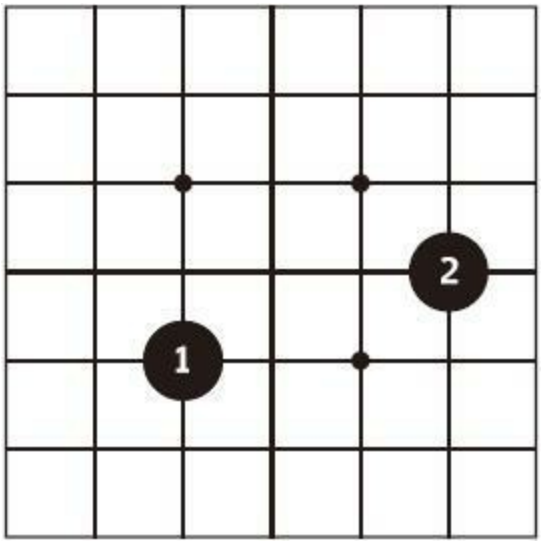


图　7-29

这一落子是用防守换来的，它的意义是开拓了玩家的领域。然而，一旦该棋遭受攻击，它将难以防守。

竹子强于钢铁

当一方处于战略防守时，棋盘上会出现如竹子连接一样的很坚实的形状，我们把它叫作“双关”（见图7-30）：

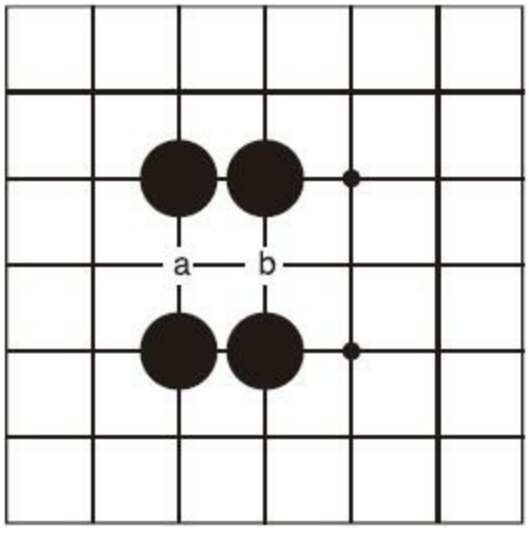


图　7-30

“双关”战术坚不可摧，因为不管你的对手如何攻击，你可以很容易地把棋子连接成这样强大的竹子形状。

在这种情况下，如果白方在“a”处落子，那么黑方可以在“b”处落子进行连接（见图7-31）：

同样地，如果白方在“b”处落子，那么黑方可以在“a”处落子进行连接（见图7-32）：

一旦黑方形成竹子连接，则白方将需要9颗额外的棋子才能对它们进行捕获。这样强大的保护很难被攻破。

攻击、防守和捕获似乎不复杂；“小飞”和“双关”这两个战术也都很容易记住。非常简单吧！

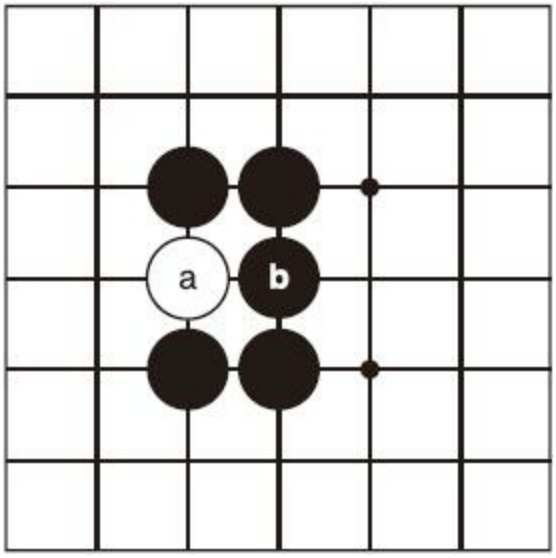


图　7-31

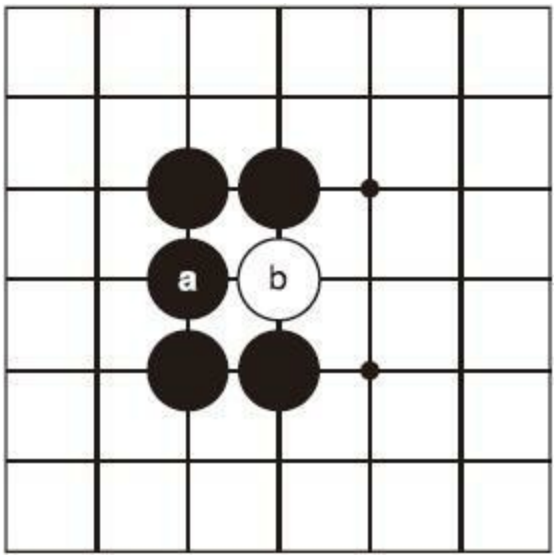


图　7-32

经受100次战斗的洗礼

学习了围棋规则及基本战术。那么现在，我是找个棋手对决以提高我的竞技水平，还是看看书并试着分解各个层次的问题以便获得更熟练的技能呢？

对于我的困惑，Sensei’s Library网站上的专业玩家持有不同的意见。包括《战争的艺术》的作者Sun Tzu在内的几个专业玩家都认为“经受100次战斗的洗礼”是最好的提升方式，而其他玩家则认为研究围棋问题和阅读围棋战略战术的书籍是提升水平的最佳方式。

就在我们本地有一个每周三定期聚会的围棋俱乐部。但是聚会的具体时间是傍晚，这与我的家庭时间冲突了。我倒是很想要参加，但目前

不行。

我还可以在网上下围棋。每天24小时都可以和来自世界各地的玩家聚在网上玩围棋游戏，切磋棋艺。更妙的是，这些游戏还会根据我们的成绩排名，所以当我玩到足够的局数时，我就可以预估自己的相对实力了。它虽然不是比赛排名，但也算是排名。

我决定看看两个最受欢迎的在线围棋网站：IGS（互联网围棋服务器）以及KGS（Kseido围棋服务器）。进入游戏非常简单：先用电子邮箱地址创建一个账号，下载围棋程序，然后登陆。你也可以在上面邀请其他玩家一起游戏，或者实时观看其他玩家的对决。

我在这两个网站上都创建了账号，然后我试着寻找第一个真正的对手。因为我才创建了自己的账号，所以我暂时没有排名，于是我也邀请了一位没有排名的玩家一起游戏。在接受了我的邀请后，我们就开战了。

我们俩都还没有排名，不需要让子。我持黑棋，自认为我的早期防守非常坚固。我们先轮流着在角落和边缘建立领土。大概30步之后游戏正式开始，我的感觉不错。

随后，白方发出攻击。我对此一点也不担心，因为我的领土看起来很坚固，所以我将棋子连接起来，以便巩固我的位置。

我之前的所有研究似乎都没能助我一臂之力。几轮之后，白方彻底消灭了我。

我完全不敢相信，自以为安全的领土却惨遭入侵，自以为安全的棋子也被俘虏。

我尝试反击，但是我前进的方向被阻拦。我试图防守，但是我的防护失败了。

我不断地尝试夺回失地，但一个小时之后，我的企图明显无望。我选择放弃。

游戏结束之后，我好奇地问对手：“你到底玩围棋多长时间了？”

“几年，”他说，“我刚在这个服务器上创建账号，还没有排名。”

难怪他灭了我！我告诉他我是一名新手，并向他寻求改进意见。

他建议我观看10~20级的玩家比赛，这会非常有用。

我道了谢，然后下线。

到底是哪里出问题了呢？

游戏时，我自认为建立了防御性棋组，但事实上却不是。为了弄明白我的棋组为什么会被捕获，我们打算了解一下大型棋组可能遭到的攻

击有哪些类型。

只有一个“眼”，不好

你是否还记得我之前提到的防止自杀的规则？这条规则有一个重要的窍门：如果被视为自杀的一个落子可以捕获对方一个或两个棋子，并且会产生新的“气”，那这个落子是被允许的。

图7-33就是一个例子。交叉点“a”对于白棋来说完全没有“气”，因为它已被黑棋团团包围：

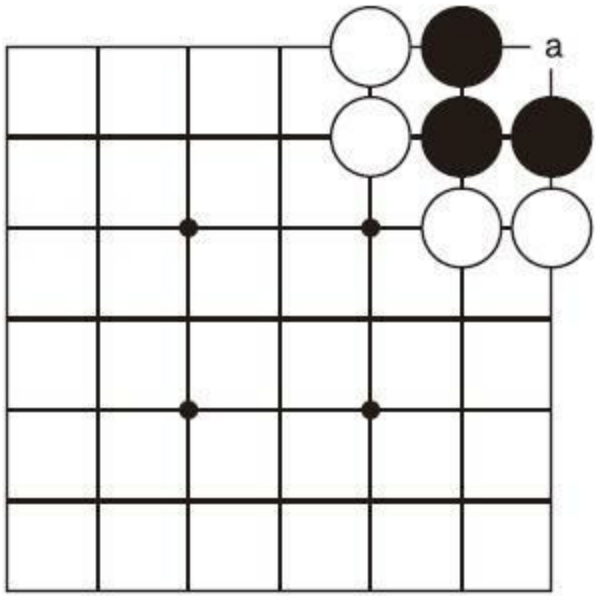


图　7-33

通常情况下，按照自杀规则，白棋是不允许放到交叉点“a”上的，但在这种情况下，白棋已经包围了黑棋。黑方剩下的最后一个“气”又正好在“a”上。当白方在“a”处落子时，黑方的棋组被捕获（见图7-34）：

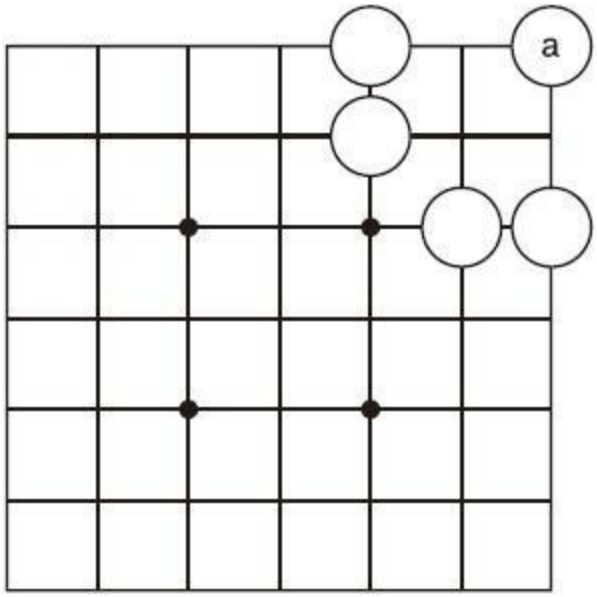


图　7-34

围棋把这种类型的交叉点叫“眼”。在这种情况下，它们就可能成为优势或者劣势的源头。如果一个棋组只有一个“眼”，那它就太弱了。

图7-35显示黑方正处于困境当中：

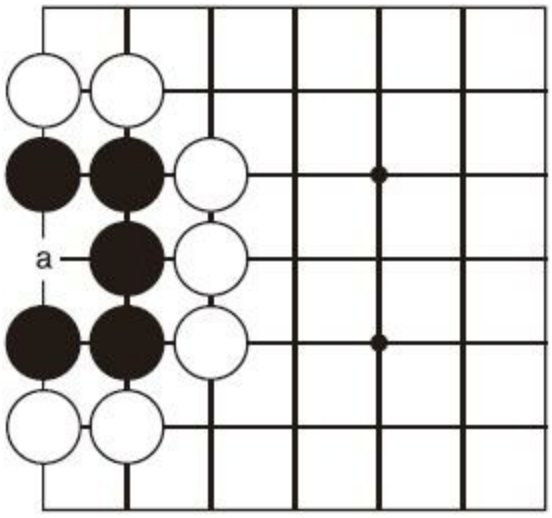


图　7-35

当白方在“a”处落子时（见图7-36）：

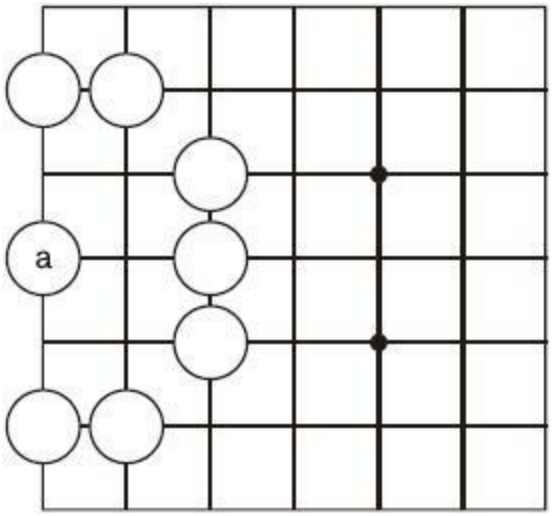


图　7-36

图7-37显示白方正处于困境当中：

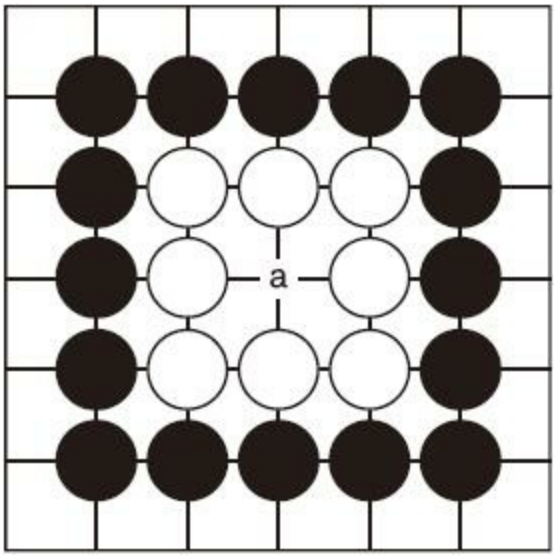


图　7-37

当黑方在“a”处落子（见图7-38）：

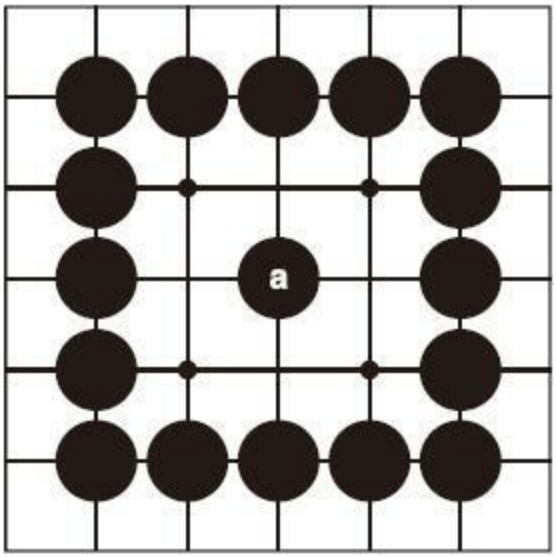


图　7-38

只有一个“眼”的棋组很容易被捕获，所以从根本上讲它们是不安全的。这需要一段时间来适应。

两个眼，很好

并不是说有“眼”是一件坏事，必须承认，它们是必需的。这听起来很怪，我们得重新确认一下自杀规则。

只有一个落子能够促成对方棋子的捕获才可以免受自杀规则的约束。如果不能捕获对方的棋组，根据自杀规则，这个落子就是不被允许的。

也就是说，拥有两个“眼”的棋组是不可战胜的。就像在领土的中央筑起一个堡垒一样：无论对方怎么攻击，他们就是不能将这个棋组捕

获。

图7-39显示黑方棋子拥有两个“眼”：

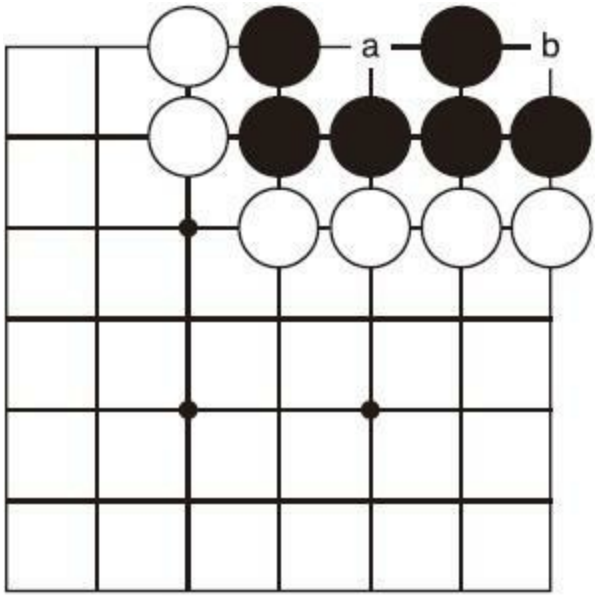


图　7-39

如果白方在“a”处落子，那便是自杀；如果白方在“b”处落子，那也是自杀。白方无法同时在“a”处和“b”处落子，所以黑方是安全的，即使已被完全包围。

图7-40显示白方的棋子在边缘有两个“眼”：

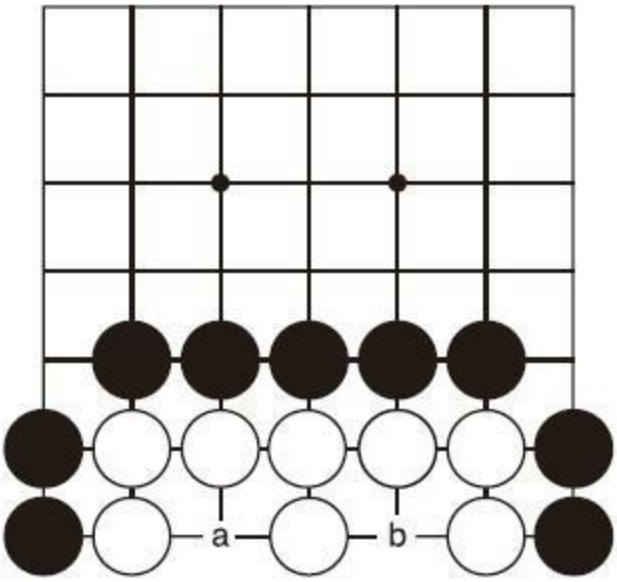


图　7-40

图7-41显示白方的棋子在中间有两个“眼”：

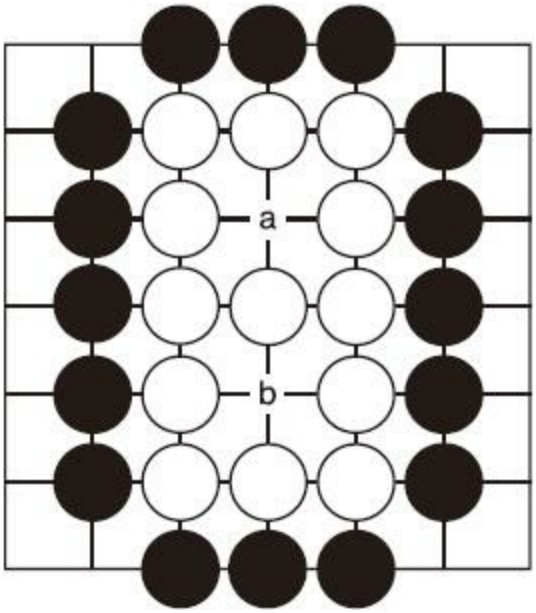


图　7-41

请注意，如何使用六个棋子在角落形成两个“眼”？如何使用八个棋

子在边缘形成两个“眼”？如何使用13个棋子在中间形成两个“眼”？为什么角落是最容易防守的地方？为什么中间是最难防护的地方？

假眼

如果一个棋组拥有两个甚至更多的“眼”，那么就可以让其不可战胜。因此，尽可能快地组成“眼”就成为优先考虑的问题。然而，不幸的是，识别一个看起来是“眼”的形状是否是真正的“眼”，这却不是那么容易的事。

通常情况下，棋组会形成看起来很坚固的“眼”，但实际上它是脆弱的。我们把这种形状叫作“假眼”，要知道它们是致命的。

以下就是一个例子。黑方的棋组看起来好像有两个“眼”。但请仔细看棋组顶部标有三角形的棋子，它们实际上是很脆弱的（见图7-42）：

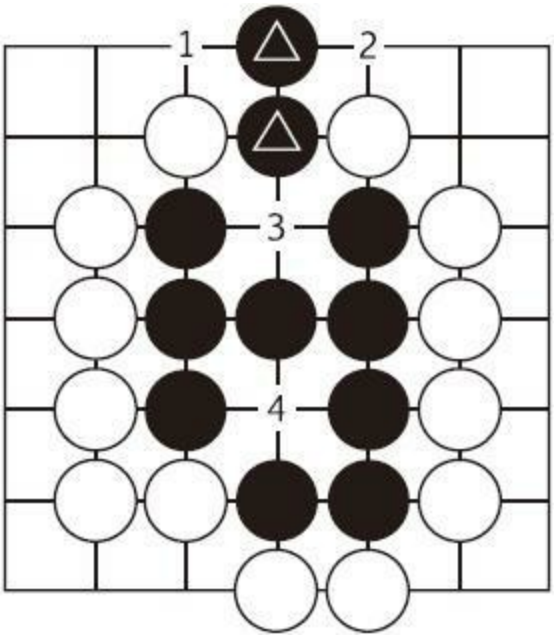


图　7-42

假设现在轮到白方落子。白方可以从“1”或“2”开始攻击，移除一个“气”。黑方可能试图从顶部逃跑，但是白方下一步就会切断逃跑路线。无论黑方如何应对，白方落子到“3”的时候，黑方棋组都会被捕获。而剩下的黑方棋组就相当脆弱了，并且当白方在“4”落子的时候，整个棋组都会被捕获。哎哟，真可怕！

围棋的大部分内容涉及创建拥有两个“眼”的棋组，但要避免假眼，防止对手建立真眼，并且当对手正在建假眼时，找准时机将其消灭。建立真眼需要许多经验和技巧，而且需要注意什么时候变成假眼了。

关于“拆解”

我以为自己正在创建安全的领土，但实际上，我的领土非常脆弱，而且我没有及时意识到这一点。这就是我初次惨败的原因。

图7-43是一个简化后的例子。瞧，黑方创建的“眼”。如果拥有四个“眼”的话，那个棋组不就是不可战胜的了吗？

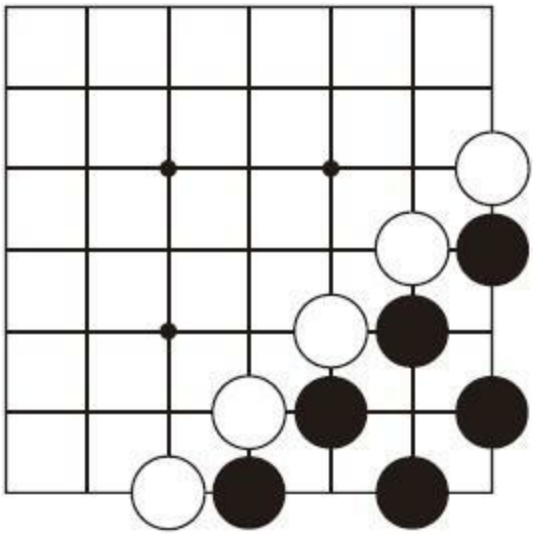


图　7-43

然而，黑方的情况并不是这样。如果白方在“1”或者“2”落子，那么“a”或者“b”则会被捕获（见图7-44）：

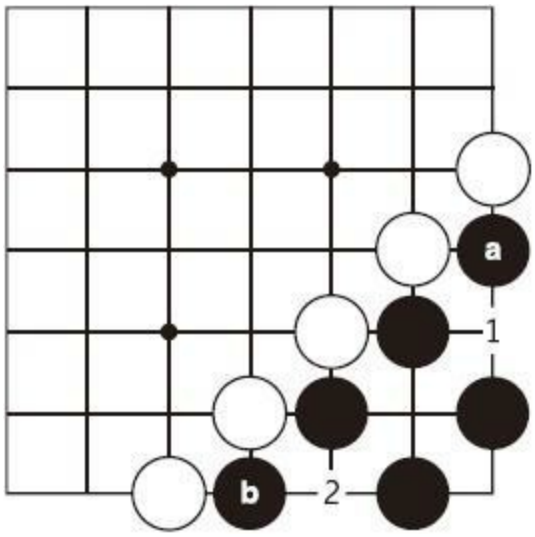


图　7-44

接下来，如果白方在“3”落子，“c”或者“d”则会被捕获（见图7-45）：

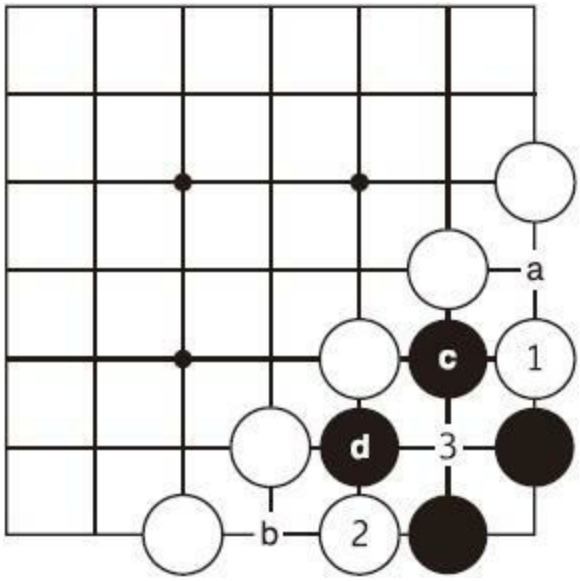


图　7-45

最后，如果白方在“4”落子，那么“e”和“f”则会被捕获（见图7-46）：

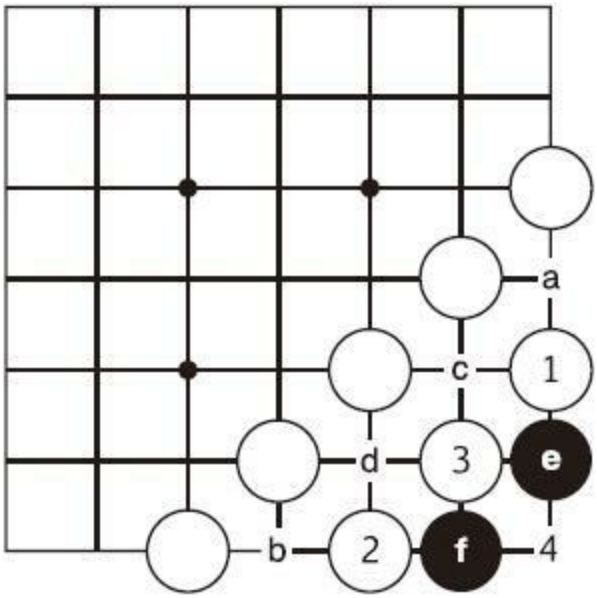


图　7-46

最终，白方彻底拆解了黑方“不可被战胜”的棋组。它们根本不是真眼，黑方也为此付出了代价（见图7-47）：

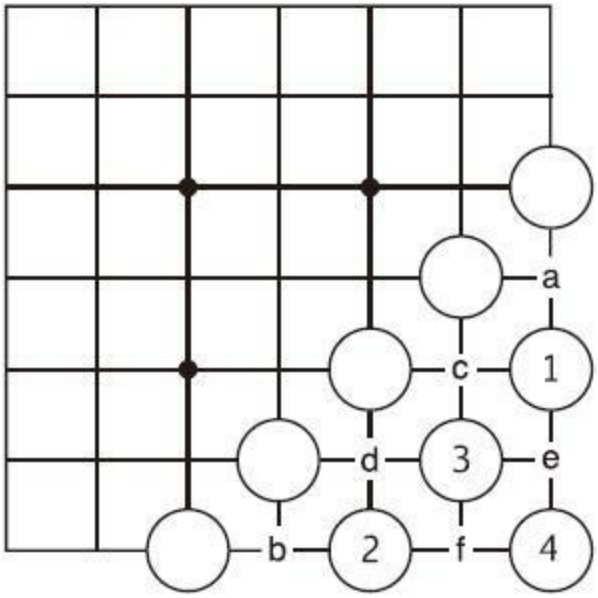


图　7-47

这些情景几乎还原了之前发生在我身上的一切。我自以为正在角落和边缘建立安全的领土，但事实上我不过是建立了两个假眼。最终，我的对手瓦解了我所建立的一切。

要吸取教训！

梯子

还有一些重要的战术我无法完全理解，直到我在实际训练当中遇到它们。

第一个叫作“梯子”。当遇到攻击时，另一方可以选择反击，也可以选择逃跑。通常情况下，逃跑是一个更好的选项。如果对方追赶，那么一场追赶比赛即将上演。

让我们看一个例子。图7-48显示白方的棋子（“三角形”处）即将发动攻击：

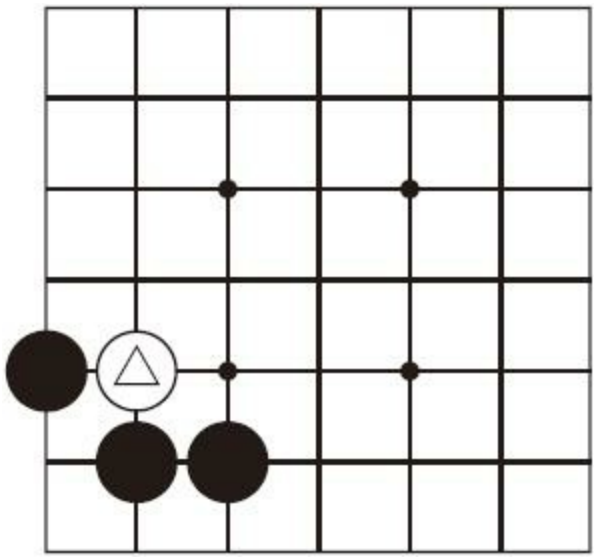


图　7-48

黑方在“1”发起攻击，随后白方逃向“2”。黑方在“3”发起攻击，随后白方逃向“4”。黑方在“5”发起攻击，随后白方逃向“6”。最终（见图7-49）：

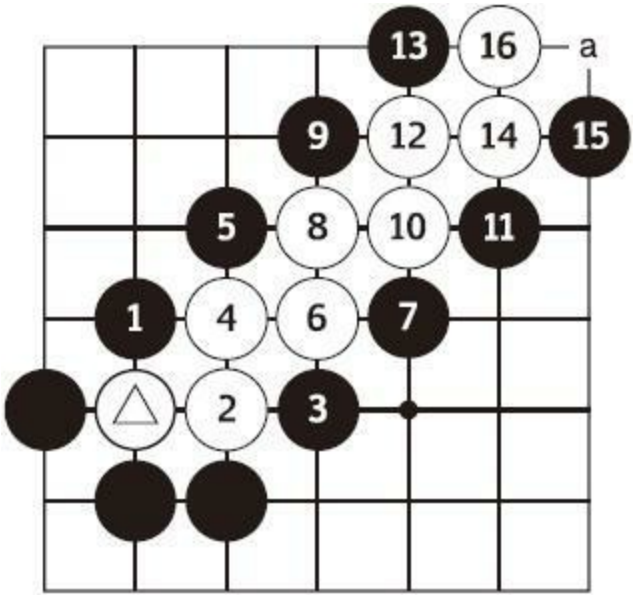


图　7-49

现在轮到黑方落子，白方似乎无处可逃了。当黑方在“a”落子的时候，白方所有的棋子均被捕获，黑方控制了整个棋盘。一切完蛋！

曾经，一句古老的谚语这么说道：“如果你连‘梯子’都不知道，还下什么围棋。”这句话很好地说明了“梯子”对围棋的局势相当关键。

现在，让我们稍微重新研究一下这个相同的情况：白方有一个棋子（“圆圈”处）在棋盘的右边（见图7-50）。下面会发生什么呢？

一样的开始：黑方在“1”发起攻击，随后白方逃向“2”。黑方在“3”发起攻击，随后白方逃向“4”。这样的模式一直发展到白方逃向“10”。此时，我们看到了下面的情况：

如果黑方继续在“a”发起攻击，那么白方将会在“b”落子，从而捕获

黑方在“7”的棋子。如果黑方试图在“b”防守，那么白方在“a”落子，从而摆脱黑方包围（见图7-51）。

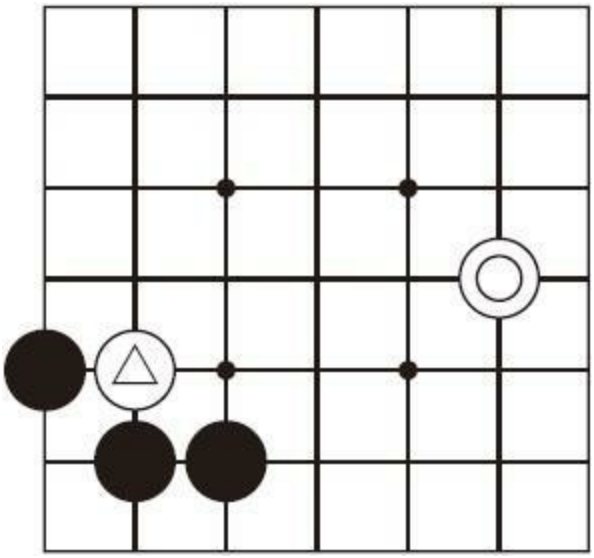


图　7-50

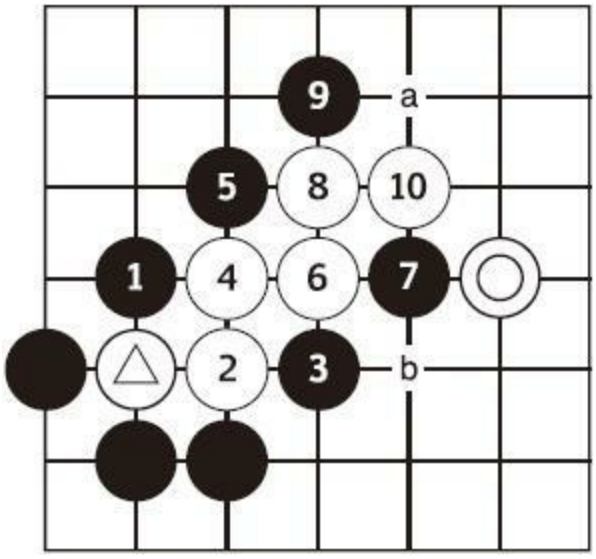


图　7-51

在棋盘另一边的一个棋子使白方逃过被歼灭的命运。这就是围棋有趣的地方：一颗看似与主要行动毫无关联的遥远的棋子却能够改变全局

的走向。

读取“梯子”是一种技能。在19×19的棋盘上，开始一场捕获赛跑有许多种方式。如果发现自己受到攻击想逃脱时，那就创建一个“梯子”。在这种情况下，你得提前预测谁是这场赛跑的赢家。

如果你不认为自己能赢，你最好牺牲一个或者两个“棋子”，这样也比输掉整个棋组好。如果你认为自己能赢，那么请你引诱对手进入一场他们无法取胜的赛跑，这最终将给你带来巨大优势。

抛网

在一条潜在“梯子”的路径上抛一个棋子是一种非常好的玩法。同样，在周围放置棋子困住对手也是一个非常不错的战术。

图7-52显示，白方想要捕获黑方的棋子（“三角形”处）。白方不直接攻击，而是间接地在黑方周围布下一个网：

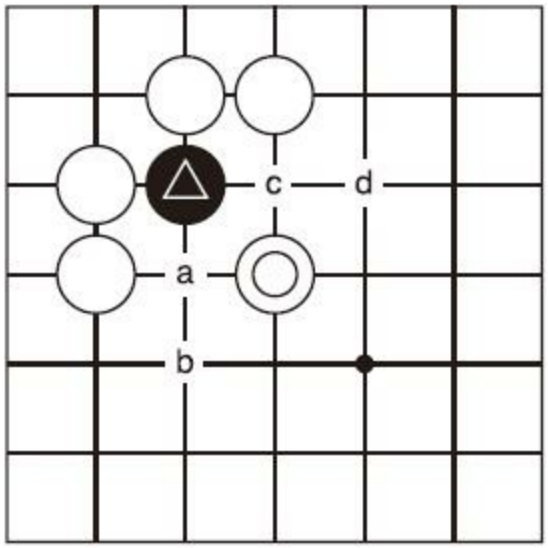


图　7-52

如果黑方试图从“a”逃跑，那么白方会在“b”阻拦。如果黑方试图从“c”逃跑，那么白方会在“d”阻拦。无论黑方如何挣扎，它都无法逃出白方的网。

除了栽在“眼”上，我的对手还不遗余力地一直引诱我过度扩张我的领土。我慢慢处于无法取胜的“梯子”上，困在我完全没意识到的网里，当发现的时候为时已晚。

熟练的玩家尤其擅长这些战术。如果不会识别像“眼”“梯子”和“网”这些基本的形状，那么你就将会一败涂地。

把练习时间最大化

输掉游戏比赛后，我把对手的忠告谨记在心。尽可能多地观看那些水平在10到20级之间的玩家下围棋。不幸的是，我没看出什么名堂来。

网络围棋服务器对初学者来说做得并不漂亮。主要服务器和程序已经运行了很长时间，它的界面仍然保持90年代的老风格，操作方法也需要些时间学习。

这里似乎也没有多少低级别的玩家。如果你经验不足，一次次输掉游戏是常有的事，这样的经历的确让人愉快不起来。我发现大多数活跃在上面的游戏比赛都是在8级或以上的玩家之间进行的。

我尝试观摩了一些游戏，但是我发现这样的学习效率不高，有点跟不上节奏。我只是勉强跟着落子的进度走，但并不清楚为什么落子在这里。有时落子出现的序列太快，我根本来不及思考。我确信每个棋子的背后都有一个动机，但由于经验尚浅，我无法知晓该动机是什么。

完整的一局围棋比赛耗时超过1小时，这对我来说是一个障碍。好多次我开始兴致勃勃观看一场比赛时，却不得不中途离开，要么和女儿讲道理，要么帮老婆做家务。比赛是实时进行的，也就是说，我无法看完整场游戏。

我用了“历经百战洗礼”的方法和早期的经验尝试学习围棋，但作为一名初学者，这不是最有效的提升方法。我决定改变策略，开始进行结构研究，奋起直追。

人机对战

每天晚上，我会利用45分钟的时间来研究围棋问题。我一开始使用的是iPad上的SmartGo程序。后来，我试着阅读棋圣堂的《初学者的分级围棋问题》系列读物。

初步研究这些问题后，我便开始在一个9×9的小棋盘上与SmartGo内置的人工智能程序对战。游戏开始，我被让子8颗，居然被SmartGo击败。好尴尬！

然而，随着研究的深入，我的棋艺迅速提升。我开始利用我的障碍性棋子防守，这下我迅速攻击白方，抓住机会形成牢固的连接。

随着不断战胜这个人工智能程序，我的障碍性棋子从6颗降到5颗。30局后，我的障碍性棋子数量徘徊在4颗。

预估分数颇具挑战：我的自我感觉不错，但实际得分却远远低于我的预期。想赢得比赛的话，就得增加你领土的有利落子。我当时以为可以增加领土的落子，但后来却没有做到，最终不但浪费了一个落子，反而还为对手打开了一个缺口，这就是我的问题所在。

经验之谈

我不仅研究了围棋问题，还阅读了Sensei’s Library网站推荐的书目。这让我受益匪浅。

《围棋禁忌》（How Not to Play Go）这本书写得不错，作者Yuan

Zhou提到：初学者常犯的几个错误会使他们遭受巨大损失。

●没有经验的玩家盲目跟进他们的对手。例如，当受到攻击的时候，可怜的玩家将会自动进行防守、逃跑或者就地反击，而不会考虑其他因素。

●没有经验的玩家不专注于整个棋盘。有时候，最佳的落子不是双方正在进行的地方，而是在棋盘的另一边，在远离一切的位置。战斗是激动人心的，而可怜的玩家可能会无视棋盘上更加安静的区域，在这里或许大有可为。

●没有经验的玩家不会落下最有利的棋子。围棋要将综合成本和利益纳入考虑范围，即每次行动会花费一颗棋子，你应该让每颗棋子发挥它们最大的价值。通常情况下，如果你想要在其他地方获得更大的利益，那么你可能有必要牺牲一个或者两个棋子。

●没有经验的玩家不重视主动性。在围棋里面，“主动性”是一件大事：你应该尽可能多地支配你的对手。不要过于专注于他们的行程，相反，你应该使对手为防止潜在的损失而随时感到惶恐不安，以至于他们把守卫已经得到的领土这件大事忽略掉。谁能够占据并保持主动地位，谁就能赢。

●没有经验的玩家不擅长预估领土。他们往往只着眼于一场局部的战斗或者守卫一个棋盘上的小角落。然而，他们的对手则大刀阔斧地占

据了大片的领土。

●没有经验的玩家妒忌对手的位置。Yuan Zhou把这种心理称为“红眼病”，这通常会导致玩家做出疯狂而毫无益处的事情，只是因为他们不甘于眼睁睁看着对方的领土变得越来越大。

●没有经验的玩家屈服于一厢情愿。如果只用两个棋子即可捕获一组棋子的话，那会相当具有诱惑性。没有经验的玩家很容易上当，他们考虑不到不能连续两次落子这个问题，而且他们的对手也会做出反应。你以为对手会太笨，注意不到你正在做什么。结果，自己吃亏，浪费了宝贵的棋子。

以上观点醍醐灌顶，尤其最后一点让我印象深刻。我曾多少次试图攻击一组棋子，希望对手对我的计划毫无觉察。又有多少次我被诱入局部战斗，忽视了更大的棋局。

读完《围棋禁忌》（How Not to Play Go）后，我的棋艺获得了巨大的提升。我意识到我的最大问题是：一心只想捕获对手的棋子，认为它是通往胜利的捷径。在国际象棋和西洋跳棋的世界里，这招一定管用，但在围棋的世界里，它也许并不是制胜法宝。

捕获棋子有用，但它不是胜利的条件。守卫领土是围棋的目标，而通常情况下，你根本不用捕获对方的棋子就可以做到这点。我终于明白：捕获棋子的感觉虽好，但实际上可能适得其反。

古老的智慧

前人总结的许多关于围棋的谚语和成语可以作为教学工具。因为这个技能非常复杂，所以前人的经验可以帮助我们学习并记住一般情况下要遵守的法则。

这种教学方法最早由唐朝（公元600~900年统治中国）的王积薪提出，他总结了“围棋十大黄金法则”：[7]

1.不得贪胜；

2.入界宜缓；

3.攻彼顾我；

4.弃子顾我；

5.舍小就大；

6.逢危须弃；

7.慎勿轻速；

8.动须相应；

9.彼强自保；

10.势孤取和。

围棋还有许多这样的智慧。关于围棋的古语也不计其数。

●敌之要点，我之要点。

●逢豫脱先（在别的地方也能玩）。

●杀棋要用“扳”（即将发起攻击的棋子）。

●初学者下围棋叫“吃”。

●开“花”一朵三十目。

●枷吃。

●先把拳头收紧再攻击。

●李代桃僵，弃子转换。

●赢棋别闹事。

●骑虎难下。

需要思考的问题还有很多：跟随谚语是否是明智之举？它们存在的理由是什么？何时该忽略它们？毕竟，其中有一条谚语是这么说的：“不要盲目跟随。”

的确，有一些古语非常适合初学者。我最喜欢的一条是：“只有到了第10拳，你才可以看到拳头。”接下来通常是这句：“只有到了第20拳，你才可以阻止它。”从我目前的经验来看，这一条非常有道理：熟练的玩家能够用我几乎无法察觉的方式攻击我。

看来，要学的还很多。路漫漫其修远，吾将上下而求索。

“五棋”问题

学习围棋已近一个月，我找到一篇由Sam Bleckley撰写的文章，里面介绍了他自己学习围棋的经验。[8]同时，Sam转述了一个朋友的建议——落子之前必须根据棋盘上的情况问自己四个问题：

1.我能否确保我的其中一个棋组存活？（通过形成两个“眼”“连接”等。）

2.我能否捕获对手的其中一个棋组？

3.我能否保卫我的领土？

4.我能否入侵对手的领土？

这四个问题准确地抓住了围棋的四大优先考虑因素：存活、捕获、保卫和入侵。在落子之前弄明白这些问题，就能做出更好的抉择，从而避免权衡失败。

这四个有用的问题非常容易记住。在落子之前问这几个简单的问题，在进行较低价值的落子之前考虑一下最高价值的落子，就能够确保你此刻的决定是最棒的。

围棋要求在信息不完全和环境不断变化的情况下做出决定，所以这个自问方法非常有用。在一切不确定的情况下，这些问题解决了结构和逻辑这两个难题。更胜一筹的是，你还可以在生活的其他领域识别和使用“五棋”问题。如果你处于一种信息不完全、优先级需分配以及利弊需权衡的情况，但你此时又必须要做决定，简单而清楚的“五棋”问题或许可以帮到你。

达到目标

经过大概一个月的研究后，我达到了20个小时的预定目标。

我的学习成果是：基于SmartGo的数据库，我解决了150个分级问题；我的技能水平已提升至18级；我总共玩了33局对战人工智能程序的围棋游戏，目前有四个障碍性棋子。

同时，我学完了棋圣堂的《初学者的分级围棋问题》第一卷，该卷主要解决水平在30~25级玩家的问题。我目前正在看第二本书的中间部分，该书主要涉及水平在25~15级玩家的问题。保守估计的话，我现在的级别差不多在18~20之间。还不赖！

方法回顾

让我们回顾一下我学习围棋的核心方法。

●我学会了这个游戏的基本规则。

●我购买了一个棋盘、一套棋子和几本针对初学者的围棋策略方面的基础书籍。

●通过研究分类的围棋问题，在计算机程序里和书本里，我找到了最重要的几种策略和方法。

●我最初的练习专注于解决分类问题，以及重复那些我在一开始无法解决或理解的练习。

●我不断解决问题和进行围棋实践，直到达到20个小时的目标。此时，我可以轻松解决20级的问题，竞技水平从初学者35级提升到了15级。

接下来做什么

对于围棋，我感慨良多。这个游戏是如此深奥，若想技艺精湛，我还有很长一段路要走，即使我已取得一点点小进步。

围棋和编程一样需要全神贯注，可我的空闲时间并不多。虽然围棋很有趣，但是一整天学下来，围棋更像是一种工作。此外，一局完整的

19×19的游戏对决需要超过1个小时的时间来完成，如果因家庭重任而不得不结束游戏的话，对对手来说，是很不礼貌的。到目前为止，我的大部分游戏都是跟计算机对战，因为游戏随时可以进行，无须担心自己是否需要离开一会儿去做别的事情。

我目前已经进步到可以领会围棋问题，所以当我想要解决问题的时候，我就很有可能会自觉地研究它们。和纵横字谜、数独以及其他类似的游戏相比，我更喜欢围棋，所以我的手机里会一直保留着围棋程序，一有空我就拿出来玩。

等小家伙莱拉大一点的时候，我打算教她下围棋。对于一个四岁的小孩而言，围棋的规则足够简单。我小时候也拥有过与父亲下国际象棋的快乐时光。围棋可以训练一个人的分析能力、决策能力和权衡能力，我相信在未来的日子里，围棋会给我们带来无限的欢乐。

这就是我学习围棋的初衷。除此以外，我没有想花更多时间掌握它的欲望。我的意思是，我只是想对围棋有足够的了解，满足满足我的好奇心就行了，但我并不打算再继续深入学习下去了。

我想这是完全能够让人理解的。没有哪一条宇宙法则规定你必须掌握所有曾经学过的东西。探索新事物固然没错，但生活需要权衡。除了围棋，还有很多东西可以学，可以探索。

不必为了“黑带”，委屈自己的生活。

[1] In my opinion，the most disappointing aspect of reality is the lack of magic:givenhow much I read，I’d be at least a level 80 wizard by now.Alas，using my mind to manipulatethe fabric of the universe is still beyond my capabilities.

[2] Here’s another fun fact:if you shuffle a deck of cards thoroughly，the resulting sequenceof cards has never been seen before in the history of the universe.“52 factorial”is a very large number:8.065 times 1067，or over 80 unvigintillion，possible combinations.

[3] Other famous games include the Blood Vomiting Game，in which one of the masterplayers died after the match，and the Atomic Bomb game，in which the match was interruptedby the explosion of the atomic bomb over Hiroshima.After the bomb went off，terrupted by the explosion of the atomic bomb over Hiroshima.After the bomb went off，the players took abreak for lunch，replaced the stones on the board，and resumed the game.See http://senseis.xmp.net/?FamousGoGames for more famous games.

[4] http://www.ymimports.com.

[5] http://senseis.xmp.net/.

[6] Yes，that’s where the name of the Atari video game console comes from.

[7] http://senseis.xmp.net/?TheTenGoldenRulesList.

[8] http://diiq.org/five_stone_questions.html.

第八章　尤克里里

学习心得：静心、训练、重复

“今天，像其他的日子一样，

我们在空虚中醒来兀自惊惶。

别这样去推开书房的门扉进入阅读。

先取下一件乐器。

让我们热爱的美成为我们的所为。

跪下来亲吻大地，有成百种方式。”

——鲁米（13世纪，波斯诗人）

关于本章的补充图像、视频和评论，请访问 http://first20hours.com/ukulele.

几年前，我读了汤姆·胡德金森写的《懒惰的智慧》（2005）（How to Be Idle）和《自由宣言》（2007）（The Freedom Manifesto），我陷入了深深的思考。书中传达的思想是：我们都太专注于工作，而无法让自己有放松的空间。我们应该学会放松，学会放下沉

重的步伐，而不是非得把自己逼到苦海的边缘。

汤姆·胡德金森认为我们太过迷恋消费，急功近利，追求物质的富足，他提倡用适宜的方式追求最为简单的生活，比如园艺、烹饪和音乐都是绝佳的放松方式。

在《自由宣言》中，汤姆·胡德金森给读者推荐了一种叫尤克里里的乐器。

关于尤克里里

尤克里里是一种简单易学的四弦乐器，便宜且携带方便。它比吉他更具摇滚风格。学习尤克里里之前，必须得掌握C F G三个琴弦。

拥有一把尤克里里，你会发现生活不像以前那么枯燥乏味。

汤姆·胡德金森的观点与我不约而同。那时，我和凯尔西住在纽约上东区的一家340平方英尺的四星级酒店，每天支付着高额的酒店住宿费。我俩都忙于工作和事业，我们也在寻找合适的消遣方式。学习尤克里里是一个绝佳的选择，其乐无穷。

中学时代，我总是沉迷于校园的各种乐团。不但学会了演奏喇叭，还享受着合唱团带来的无穷乐趣。步入大学生活后，仿佛和音乐断了联系，汤姆·胡德金森的著作勾起了我对音乐的深深怀念。

学习吹奏喇叭的话，略显喧闹，并且一个人演奏难免有点孤芳自赏。况且，我每天都奔波于其他的事情，没有时间也没有兴趣加入乐队。再者，吹喇叭的同时不能唱歌，实属遗憾。

几经波折，我终于找到了一个演奏尤克里里的俱乐部，这里有一支来自夏威夷的乐队，他们的演出非常给力，也激起了我对尤克里里的浓厚兴趣。于是，我花了将近175美元买了一把尤克里里。

毕竟从来没有玩过弦乐器，只是在大学时代略微玩了一下吉他，所以当我得到它时，不知如何拨动琴弦。久而久之，它就和家里的吉他一起，待在了孤独的角落里。

尤克里里：生活的主宰

莱拉的降临，一夜之间，改变了我的生活。我不再是一个“宅男”，内心重新燃起了对尤克里里的浓浓热情，我开始对音乐有了新的认识。

我的一位挚友，纳特·赛贝尔特每天晚上都会在他的儿子杰克逊和费雷入睡前，为他们弹奏吉他。孩子们很喜欢，年复一年，这已经形成了习惯。

由于孩子们很早就开始受到了音乐的熏陶，因此他们的认知潜能也得到了良好的开发。目前，我们还不知道音乐是如何帮助大脑发育的，但是，它的作用是无可置疑的。[1]

我希望莱拉能够在一个充满音乐气息的环境中健康成长，我会尽我所能把她培养成一个聪颖、幸福、快乐的小女孩。学习尤克里里或许是消遣时光的美妙方式。

新起点

尽管我家里已经有了一把叫Oscar的尤克里里，但我还是情不自禁地爱上了另外一把。恰好我太太凯尔西的表哥斯密斯·埃里克拥有一手精湛的木工技艺，能够做出很好的乐器。埃里克的公司主要生产电吉他，[2]并且他也会在全美国的音乐节上展示他的杰作。

埃里克决定大胆尝试一下做人生中第一把尤克里里（见图8-1）——Grizzly：



图　8-1

这把尤克里里集众多名木于一身：主体是非洲桃木，并嵌入西班牙雪松、印第安紫檀以及纹理相间的红木和枫树木。在指板上嵌入了熊爪形状的珍珠，并且用鲍鱼形状的珍珠对声孔加以点缀。我给这把新的尤克里里取名为Grizzly，我太喜欢了，可以说是一见钟情。

美中不足的就是：埃里克的处女作价格在几千美元，略微有点贵。但是，它上乘的质量与其价格肯定是相匹配的，难道我能够因为价格而放弃它吗？

我决定买下Grizzly有两个原因：首先，即使作为一名初学者，能够

弹奏高档次的乐器，至少在心理上是极大的慰藉，听起来会更悦耳。与Grizzly相比，以前的Oscar听起来多多少少有点木讷。因此，我觉得Grizzly会带给我更多的愉悦。

再者，在家里拥有一把如此精致的乐器，如果不能用心学会弹奏，实属尴尬，并且，就金钱而言，也是极大的损失。为了让这笔花费能够有意义，我会花时间好好学习。

辅助装备

在得到Grizzly的同时，我还拥有了另外两件有重要意义的装备：

●Snark（SN-6）的调音器，是一件电子调音夹子，价格不算太贵，安装在尤克里里上面，会增强琴弦的发声效果；

●D扙ddario J71 Pro-Arte的琴弦，是一种常用于吉他的经典琴弦，质地为尼龙，使得尤克里里的发声更加圆润，音符的跳动也会更加欢快。[3]如果琴弦断掉，想要继续弹奏就得更换一根新的琴弦，因此，准备一些备用琴弦不失为明智的做法。

我还买了三本尤克里里的教程：

●《尤克里里零基础教程》，是一本入门自学教程；

●《尤克里里指板教程》，包含了一些高级的弹奏技艺；

- 《尤克里里每日教程》，是一本包括了从民歌到经典乐曲等不同种类音乐的参考书。

有趣的挑战

就在我买了Grizzly不久，我收到了作家克莱斯的邮件，他著有《100美元起家》（The$100 Startup）和《不协调的艺术》（The Art of Non-Conformity）。克莱斯每年都会举办一场趣味十足的“世界领先峰会”。千余名狂人、奇才，趣事济济一堂，你可以想象会有多么壮观，多么精妙。

最初，克莱斯邀请我在峰会上谈谈“个性MBA”。但是，就在距离峰会召开还有10天的时候，一个发言人打了退堂鼓。克莱斯知道我一直在研读这本书，因此他又特意给我写了封信，询问我是否愿意再主持一场关于如何快速掌握技能的研讨会。

我欣然答应了。

在这次峰会上，我在公共场合的第一次发言将成为难忘瞬间。

当克莱斯给我和其他发言者发去另外一封邮件时，我正在起草新的发言稿，内容主要涉及我们在第一章至第三章中讨论的一些问题。同时，他还对我们说：“如果你决定做一些让人觉得匪夷所思的事情，坚持下去。记住：任何惊世骇俗的事情，都会出类拔萃，越走越远。”

他的这番话让我陷入了深深的沉思……弹奏尤克里里会成为展现这些观点功效的有力方式。但在短短的10天时间内，我能否学会这门新的技能？

对我来说，可能充满了挑战性，但是我信心十足。我欣然接受了克莱斯的邀请，并回信予以告知。

现在，我已经准备正式开始用剩余的10天时间学习如何弹奏尤克里里了。

为你痴，为你醉

距离我第一次在公共场合表演，只有10天的时间了，我必须做出周密的计划，而且要快。这不是一件我能够轻易食言的事情，这将成为12年以来，我第一次在公众面前做与音乐相关的事情。

接受这一邀请后，我就暗自提醒自己一定要穿着得体，而且要表现得自然随和。我到底在想什么，是太过于重视这次露脸机会还是怎么了？

让这个天马行空的想法更加令人匪夷所思的是：台上将只有我和Grizzly。没有乐队为我助演，如果我犯错了，那么会贻笑大方。如果我表现很差，那么大家都会知道我有多么拙劣、多么糟糕。

一想到即将演讲和弹奏一件完全陌生的乐器，甚至可能在一群素不

相识的观众面前高歌，我就六神无主、坐立不安。

距离演讲的时间越来越短，我还得考虑更多有可能发生的事情，并且我还有很多事情需要做。我真的好紧张、好担心。

何谓成功

我必须在10天之内学会弹奏尤克里里，设置这个目标对我来说是一个很好的开端，但是我该如何让这一目标更加理性、更加具体，这还有待斟酌。

我把预期达到的表现状态写了下来。我有一个小时的表演时间。如果我在半小时内完成演讲，展示我的中心思想，这就意味着我有20分钟用于演奏，10分钟用于与观众互动交流。

我预计用20分钟进行演讲，那么我应该重点讲什么？

这是一次宣讲会，而非演唱会，因此，我要用演奏内容传播一些关于如何快速掌握技能的方法，而且必须有趣且意义深刻。如果能够用一些关于音乐的趣事对演讲内容加以调剂，也必定是不错的事。

当我在记录这些想法的时候，我又有了新想法……这样会很有趣。

四弦乐

当我正在考虑演奏内容的时候，我猛然回想起了几个月前看到过的

一段乐队视频。

Axis of Awesome[4]是澳大利亚悉尼的一支喜剧乐队。这只乐队以演奏“四弦乐”而出名，并且结合了经典和最流行的曲目，在优酷上的点击量超过了2400万。

这只乐队演奏的大多数曲目是过去几十年的经典曲目，都是大同小异的四弦乐。反复演奏这些曲目，加上一些随性的歌词，那么一定会使自己一炮走红。

任何艺术家都对艾尔顿·约翰、甲壳虫乐队、约翰·丹佛、U2、红辣椒乐队、鲍勃·马利、碧昂斯、Lady Gaga没有任何抵抗力。庄严的澳大利亚民歌“华尔兹”也将出现。歌曲演奏，加上介绍新曲目以及观众的鼓掌喝彩声，大概会持续5分钟。

同时，“四弦乐”既让人兴奋，又让人愉悦。经典名曲的演奏，让人领略了其旋律的基本结构，这足以证实流行乐是有套路可循的。尽管主题大相径庭，但是，这些旋律的特殊结构着实扣人心弦、沁人心脾。

以下是“四弦乐”的四个弦：

G/D/Em/C

我将学习如何弹奏“四弦乐”。如果自己的想法是切实可行的，我将试着演奏以前写过的流行乐。这听起来似乎是腾飞的起点。

事实证明，只要你知道如何操作乐器，学习这四个弦就轻而易举。现在咱们一起来看看该如何弹奏尤克里里。

剖析尤克里里

尤克里里有四根与琴身长度一致的琴弦。凸出琴身的那条长的弦叫作指板（见图8-2）。

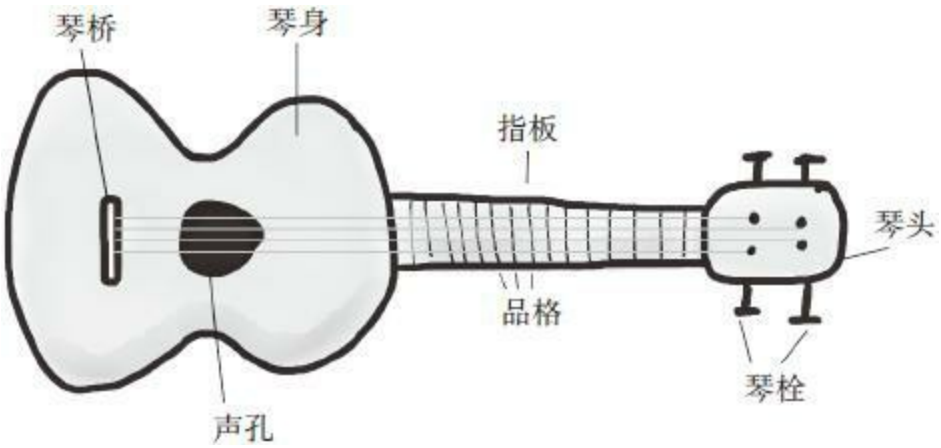


图　8-2

在指板上有一根长的木条叫作指珠。琴栓嵌入在琴的头部，将顶部的四根琴弦牢牢固定。这些琴弦从琴的顶部穿过发声孔，一直到底部的连接器。连接器将琴弦紧紧固定在声孔和指板上。

传统的演奏方法是：左手弹奏指板，用右手臂将琴身托着，靠近胸口。演奏者用右手手指（通常是食指或是大拇指）轻轻拨动琴弦，同时左手手指按住指板以便控制音度。

调音

每根琴弦都有调音功能：如果只拨动琴弦，不压住指板，音调就会应运而生。可通过控制琴栓调整每根琴弦的音调。力大，音调越高；力小，音调越低。

以下是关于尤克里里的几种常见的音调系数：[5]

●底部第四根弦=G（196赫兹）；

●第三根弦=C（261.6赫兹）；

●第二根弦=E（329.6赫兹）；

●顶部的第一根弦=A（440赫兹）。

如果你有好的调音设备，那么调音是很容易的。说到调音，Snark SN-9就会派上大用场了。当你把调音设备夹在主轴上，然后打开，拨动琴弦，调音师测量琴弦音调，并且将频率记录下来，告诉你音调偏平，还是偏尖。当音调到位，信号灯就会亮，你便可以移动到下一根琴弦。当四根琴弦都已经调节好之后，就可以弹奏了。

恰当的调音是非常重要的：如果调音不当，发出的声音即使是对音调麻木的人也会注意到。调音越准确，乐器听起来的效果就越好。

音调与和弦

如果你想在尤克里里上弹奏单弦，那么你只需要拨一拨琴身上振动声孔的琴弦，琴弦就会暂时变短，你拉动的时候，会振动得更快。振动频率越快，音调就会越高。

尤克里里和其他诸如吉他和钢琴一类的弦乐器的有趣之处就在于可以同时发出几种不同的音调。如果演奏者用右手拨动琴弦，他就可以同时弹出四个音调。一个娴熟的琴手可以用弹奏音调的方式压住指板上的琴弦，从而发出弦乐。

弦乐听起来非常饱满，并且颤音很强。琴手通过弹奏多重音调，可以同时产生美妙的旋律和悠扬的弦章。从一定意义上来讲，弦乐允许琴手自己给自己伴奏。

弦乐器与喇叭、黑管、笛子、萨克斯风的不同之处在于，琴手在演奏时只需要用手。如果多加练习，完全有可能在演唱的同时演奏出复杂的和弦，这就是歌唱家喜欢像吉他和钢琴一类乐器的原因。

演奏和弦乐

因为我是从零基础开始学习的，所以我很幸运可以有选择的余地：要么看着乐谱练习个音符，要么练习弹奏和弦。因为和弦乐对我而言属于新鲜事物，并且我有可能会边唱边弹，所以我正在向那方面迈进。

和弦图解释了应该用右手手指拨动指板上的哪根琴弦。如果你按照

图解所示拨动琴弦，你就会很快学会弹奏和弦。

以下是“四弦乐”的四个调：

G/D/Em/C

以下是这些弦乐在尤克里里上面呈现的形状（见图8-3）：

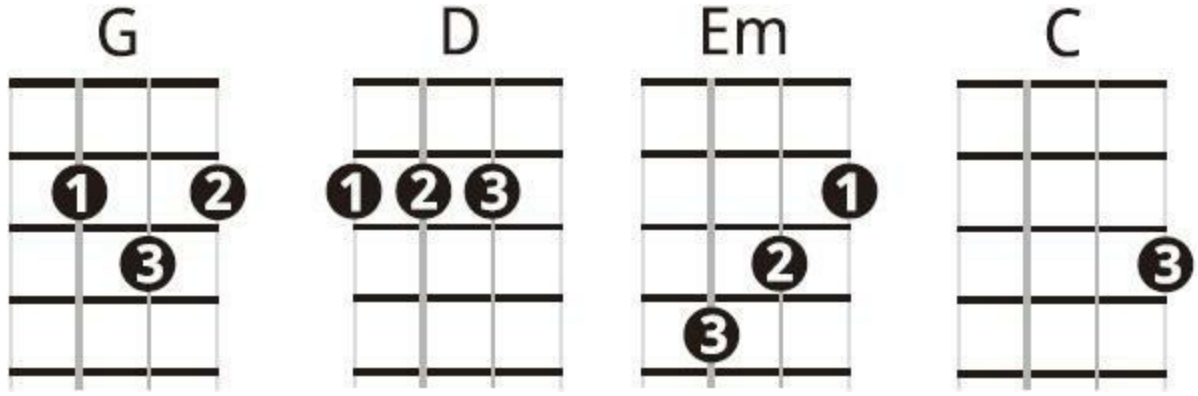


图　8-3

如果你将尤克里里垂直拿住，那么她就像一个图解表。图解表上端的粗线条代表了琴的指板，通常称为琴枕，它下面的每一条线叫作琴档，它与从指板凸出的金属片相呼应。

当你压低指板的时候，琴档会容易产生清脆的音调。当你弹奏的时候，不要压低指板：只需要拨动琴档之间的空间。因为当你压低指板时，手指下的琴档也会压迫琴弦，难以改变音高达到精确的效果。

弦乐图解表具体说明了为了弹奏某些弦乐，你需要压低哪一根琴弦，应该在什么位置压低琴弦。四根垂直线代表了四根琴弦：如果你竖

直拿着琴身，左边的一根也就是第四根（位于顶部），右边的一根就是第一根（位于底部）。

黑圆圈表示你应该在什么地方压低指板，数字则代表你应该用哪根手指：

1：代表食指；

2：代表中指；

3：代表无名指；

4：代表小指。

根据图解表，如果我要弹奏G调弦乐，那么我就需要用食指、中指和无名指压低底部的三根琴弦。我的食指应该推动在第二个琴档上的第三根弦；我的中指应该与第一根弦保持同样的位置；我的无名指应该压低第三个琴档上面的第二根琴弦。

说起来可能比较冗长，不过操作起来还是比较容易的。一旦你明白哪根手指应该怎么放置，那么弹奏和弦乐就会成为一项自然而然的事情。如果你想奏出一种特定的弦乐，你就需要明白手指应该呈现什么样的形状，以及需要在什么地方压低指板。

练习弹奏弦乐，借助一套讲解如何弹奏普通弦乐的参考资料非常有

帮助。简短的网络浏览，我发现了“维基尤克里里必备讲解表”，[6]可以从网上直接下载。这套指南是由《维基尤克里里——新西兰尤克里里指南》的作者狄克孙·麦克编写的。

有很多方式可以找到弦乐的讲解表：内容非常翔实，包含了一整套弦乐讲解表。这套表格是按照使用的频率编写的，这就是它的独到之处。像“四弦乐”这类常见的弦乐位于首位。因为G#sus4不太常用，所以位于表格的末端。

以使用频率作为编排顺序是非常有用的：用力规律也运用到了音乐当中。想要弹奏音乐，你不必知道数以千计的弦乐，10~12首弦乐基本上已经涵盖了大部分弦乐的种类。

弦乐练习

我在“四弦乐”中挑选了弦乐的讲解表，并且花时间学习了指法。当我可以用手指在指板上做出恰当的手形时，我便可以拨动四根琴弦了。事实证明，讲解表真的很有用：因为它足以帮助我弹奏出悦耳的弦乐。

在初学阶段最大的挑战在于能够让琴档正确发挥作用，如果用力不够，不但琴弦不会发出清晰的声音，而且只能听到刺耳的声音。

我学习四个弦乐的时候，每个弦都练习一个小时，按照程序重复练习：

```
   G...D...Em...C...
G...D...Em...C...
G...D...Em...C...
G...D...Em...C...
```

这是技能获取的第一个阶段：帮助大脑将某些思维，诸如弦乐名与左手肌肉运动模式相结合。后来，无论我手指不论怎么弹，都能够弹奏出Em弦乐，但是要想达到某种理想的效果，还必须用手指做出正确的形状，用力得当地按动指板，并且还得按照顺序在弦乐之间进行转换。

在睡觉之前，我也会用触摸式方法练习。在睡觉之前练习，可以保证大脑尽可能有效地巩固这些运动。

弹奏模式

第二天，我便能够弹奏四根琴弦，并且随意转换指法，完全不像是一个小时的成果。既然我已经知道如何运用我的左手，现在我就需要专注于如何有效使用我的右手。

为了弹出琴声，当左手忙于弹奏弦乐的时候，右手拨动琴弦。鉴于这一点，我一直在使用一种最基本的弹奏模式：数到4，然后开始以计数的方式进行弹奏：

```
   1   2   3   4
```

1　2　3　4

1　2　3　4

很多歌曲，都是以4/4拍写在乐谱上的。如果不太专注细节，4/4拍的歌曲大约是以4个强拍构成的。

下一次你再听到一首歌，试着在大脑中跟着节拍从1数到4。经常这样，你就会注意到固定的模式。

当然，如果每首歌都是以单调、固定的弦乐或音调组成，音乐很快就会失去应有的韵味。为了增加音乐的趣味与多样性，音乐家绞尽脑汁地运用一种叫作“切割法”的技巧打破了这种单调的固定模式。

“切割法”意味着使用一种不同于常规的渐进式拍子的演奏方式。下面是使用“切割法”之后听起来的效果：用一只手，以简单的节拍轻拍你面前的一张平滑的表面，可以是桌子、椅子或是任何一个光滑的表面。节拍必须保持强烈而有序。当你打拍子的时候，反复从1数到4：

　1　2　3　4

1　2　3　4

1　2　3　4

是不是很简单？

现在，当你打拍子的时候，加入转音。用另一只手以下面的方式打拍子：

```
   1 and 2 and 3 and 4
1 and 2 and 3 and 4
1 and 2 and 3 and 4
1 and 2 and 3 and 4
```

这是最为基本的“切割法”。“和调”上的节拍，与标准的节拍不太一样，它加进了一些使旋律更加有趣的多样性。

娴熟的音乐家会花很多时间研习“切割法”。每一个拍子，都可以分为很多部分。将拍子分为四个部分是很常见的，如果以数字的方式计算起来就像下面的方式一样：

```
   1e&a 2e&a 3e&a 4e&a
```

这就是常见的“1-e-and-a，2-e and-a，3-e-and-a，4-e and-a”。“e”属于长调，有点像“eagle”，“a”属于短调，类似于“ah”。

音乐家通过强调某些节拍，以及彻底去掉一些节拍，便可以创造出所有与歌曲相匹配的节奏韵律。

因为放在尤克里里上的右手会保持节奏，所以很有必要知道这一

点。如果我想避免一些乏味的旋律，我需要花时间搞清楚有趣的弹奏模式。

经过一些试验，我成功掌握了一种模式：

```
   1&a e&a 3&a e&a
```

弹奏这些旋律的时候，我得花点时间练习右手，但是我最后还是成功掌握了。首先，当我在弹奏时，我弹了一个较为简单的C调。一旦我对自己的演奏感到满足，我便开始按照四弦乐的顺序进行弹奏，在1和3拍之间进行变换：

```
   G  D
1&a e&a 3&a e&a
Em C
1&a e&a 3&a e&a
```

基于这一点，我便开始进行实际演奏了：我用左手以正确的顺序打击弦乐，用右手跟上弹奏模式。

我第一次用尤克里里进行演奏，很简单，但是很成功。

我按照这些顺序反复练习。我一觉得满足，就闭上双眼，就试着不看指板和琴弦进行弹奏。我也犯了一些错，但是我能够让歌曲继续进

行。

2个小时的练习结果还不错。

边唱边弹

既然我已经能够在弹奏弦乐的同时跟上弹奏模式，我就要求自己有更多的进步。我在想能否在唱歌的同时弹奏尤克里里。

因为“四弦乐”很容易分辨，所以也多了一些趣味。没有歌词，听起来就好像我在重复弹奏同样的曲调。当然，毋庸置疑，没有歌词的歌曲会给人更多的想象空间。

年复一年，我遇见了很多同道中人。其中最出色的是CDbaby.com网站的创始人斯维尔·德莱克，他是一名成功的歌手和吉他手，所以我向他征询了很多关于如何取得进步的建议。以下是他的建议：

首先通过唱的方式记住歌曲。将演奏知识与演唱知识分开是非常重要的。你可以在没有乐器的情况下演唱完整首歌（音质没有太大关系，唱也好，哼也好，吹口哨也好，什么都行）。

一旦你记住了歌曲，即使忘记歌词，你也可以把音符唱出来。要想记住歌曲，就像这样——闭上眼睛，这是非常容易的事。

最后，加入乐器，拨动琴弦的同时把旋律唱出来。

这是充满智慧的解构方法：将烦琐复杂的过程分解成一些简单的部分。你若是想一边唱一边弹奏，就必须牢牢记住歌词与旋律。首先得学会把歌曲和演奏分开，你必须牢牢记住歌词，从而保证你在加入乐器的时候不必过多回想。

如果你记下了歌词，那么当你弹奏的时候，你可以尝试着把歌词转换为它对应的和弦名称，这样变换旋律会更得心应手。因为歌词有自己的节奏，所以你可以运用它们记住变换旋律的最佳时刻。

最后，有节奏地唱出变换后的和弦，按照弹奏的模式拨动琴弦，这有助于你的大脑将零碎的弦乐拼凑在一起。如果你能够将每件事拼接在一起，那么将和弦名转换成歌词就非常容易了，因为你已经记住了这些弦律。

我将德莱克的建议记在了心中，并且通过反复听，开始记忆“四弦乐”的歌词。接着我开始将歌词记在笔记本上，然后凭借记忆反复练习。

当我哼着调子的时候，一边在尤克里里上弹奏歌曲，并在大脑中记住和弦名。很容易注意到应该在什么时候变换和弦调，猛然间，我开始边弹边唱。

加入歌词比我想象的要简单得多。偶尔我会忘记一些歌词或是记忆混淆，所以我停下来，又从头开始。

练习5个小时之后，我能够一边弹一边唱一首完整的歌曲。尽管结结巴巴的，不过是一字不落。

距离登台还有5个小时，我完全可以单独进行很好的表演，但是，当台下观众看着我的时候，我能不能控制住场面？

自由演唱

为了跟上节拍，我反复练习，甚至在上床前的一刻都还在练习。目标很明确：我想变换和弦乐，遵循弹奏模式，并且演唱歌词只需要些许的脑力付出和注意力。

练习的过程或许有点乏味，但是非常重要。以上的每一点都是该阶段不可或缺的部分：分析、重组、试验。现在，我需要向整合阶段迈进，并且下意识地让肌肉参与其中。

每天，我都会反复弹唱歌曲，我已经记不清楚具体多少次了。过渡期非常顺利，弹奏模式也变得越加连贯，我渐渐可以记住绝大部分歌词了。歌曲中会有过渡，这里应该有大名堂，我还得额外花时间练习。

刚好明白其中的奥妙，我就得启程去波特兰了，不过这一次我是和亲爱的Grizzly一起去。

表演时间

我的表演定于会议的最后一天。让我高兴的就是，会议日程多给了我至少2个小时的练习时间，不过这两天时间让我担惊受怕，担心自己在台上的表演。

到了演讲的那一天，我弹奏Grizzly，在会议开始前的1个小时练习了最后一遍。1小时后，我带着Grizzly走向了会场。

我不确定有多少人会期待我的表演。由于这只是一个相对较小的屋子，所以我稍微放松了一点点。我不敢确定我会将整个场面搞成什么样。

会场人山人海，尽管房间里只有40个座位，但是到场的人远远超过了40个，甚至还有一些演唱民歌的人站在观众席旁边，气氛十分活跃。

当我介绍完技能习得研究与方法之后，拿出了尤克里里，大家都异常兴奋。我尽力压制住自己内心的狂躁。

开始进入主题，我先弹后唱。

演唱很顺利，比我预计的效果更好。尽管这不是一场华丽的演出，但是至少我没有把整个演唱搞糟，没有遗忘任何一个节拍，没有忘记任何一句歌词。观众喜笑颜开，不断拍手鼓掌。

我的练习是值得的，我能在人群中引起大家的注意，也很享受舞台，而不是仅仅看着指板或是琴弦。

手指拨弦

当演唱结束之后，我又向观众展示了我在练习中所学到的一些技巧：如果你按照一定的顺序弹拨琴弦，而不是漫不经心地同时拨动它们，那么这样会让你的音乐听起来有更丰富的层次。弦乐实际上是大同小异的。

这项技巧叫作手指拨弦，并且你有很多种方式做到。我所展示的方式非常简单：依次拨动第一根弦、第四根弦、第二根弦、第三根弦。重复这样的模式，而左手弹奏和弦，每个音符间都有着非常自然的衔接。这样的弹奏方式使音乐听起来抑扬顿挫。

演出非常成功，而且趣味十足。我很庆幸冒了一次险，把自己向前推进了一步。事实证明，从零基础开始学习，短短10个小时的练习时间，达到的效果还不赖。

1–4–5

一次偶然的机会，我在大厅外面遇见了会上的一位朋友Melissa Dinwiddle，她是一位美术家。那天，她恰巧也带了尤克里里，于是我们就开始交流了起来。

那天，Melissa教会我的一件事就是一首歌的结构，叫作“12蓝调”。

我没有接触过太多乐理知识，但我想每个音调都有相应的弦乐，也

有一个弦乐“族”，作为根音的陪衬。如果你可以弹奏根音及其弦乐族系里面的弦乐，你就能够弹奏数以万种的常见歌曲。

咱们以《小星星》为例，整首歌可用三种弦乐遵循以下级数进行演奏：

C/F/G

以下是和弦图解表（见图8-4）：

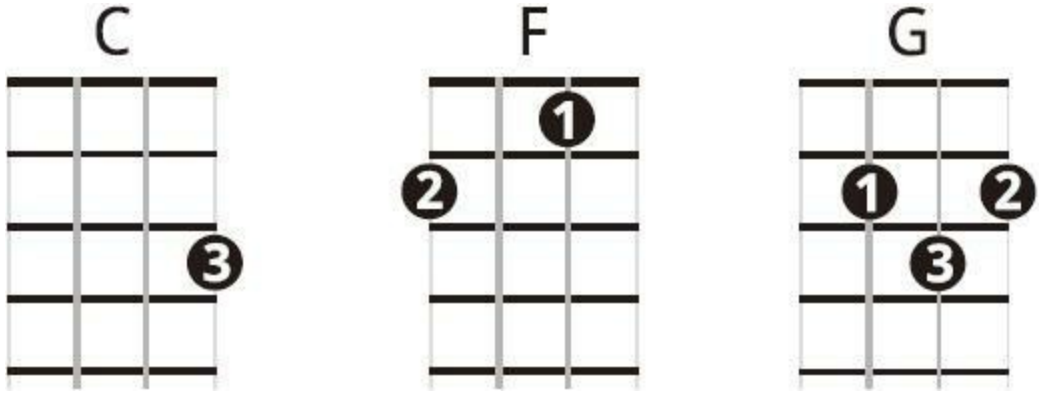


图　8-4

在这种情况下，C调是根音，或叫作I和弦。F和G是这个族系中的另外两个和弦。F属于IV和弦，G属于V和弦。

只需要弹奏这三个弦乐，你就可以弹奏几乎所有类型的歌曲，比如：

●“The A B C Song”

●“Frosty the Snowman”

●“Elmo’s Song”

那就意味着我已经知道回到家时该如何为莱拉弹奏儿歌以及其他蓝调歌曲了。

接下来10个小时的练习时间，我全部用在研习我可以弹奏的新歌上面了。时间飞逝，在钻研《尤克里里每日教程》时，我还从《尤克里里零基础教程》上学到了一些新近的弹奏模式，并且从《尤克里里指板教程》上学到了一些基本的乐理知识。

方法回顾

现在我想和大家一起来回顾一下我学习弹奏尤克里里的核心方法。

●购买一把心仪的尤克里里、琴弦、一个调音器以及其他必备的配件。

●我专注于一些最常见的和弦以及弹奏模式，这样足以让我弹奏数以万计的流行乐。

●一旦我能够在不看指板和琴弦的情况下弹奏和弦，我就开始练习，直到我能够按照弹奏模式而随意进行和弦的改变。

●当我对基本的和弦以及弹奏模式感到满意时，我便开始一边哼，

一边弹。慢慢我学会了歌词及曲调应该在什么地方变换，然后我便开始添加歌词，直到可以边唱边弹。

●我不是一味地弹奏，而是不断琢磨，用手指弹奏同样的和弦，这对我能够弹奏更多复杂的歌曲很有帮助。

●我学习了I、IV、V和弦，从中我知道了如何弹奏更多的歌曲。

接下来做什么

我很爱我的尤克里里。在学完《每日尤克里里歌曲教程》并在线浏览了一些歌曲后，我知道了该如何弹奏更多我想弹奏的歌曲。一些有难度的和弦值得学习，所以很长一段时间以来，我都忙于学习无穷无尽的弹奏模式和指法。

学习尤克里里最大的一个好处就是它可以为我减压。除了对它做基本学习外，我并没有想到要用它演出，甚至在将来成为一名专业的尤克里里演奏家。当我拿着尤克里里，学习新歌与指法技巧时，我会感到些许放松与闲适。

现在，莱拉已经可以记住歌曲了，我那布满尘埃的Oscar Schmidt也马上能派上用场了。它是莱拉的尤克里里，现在已经成了莱拉的宝贝了，她时常坐在我的膝盖上轻轻弹拨琴弦。我已经能够弹奏她熟知的歌曲了，所以她睡觉前总会让我给她弹奏“ukuyaya”。

生活因音乐而更精彩！

[1] http://cdp.sagepub.com/content/14/6/317.short.

[2] http://www.crowhillguitars.com.

[3] http://www.daddario.com/DADProductDetail.Page?ActiveID=3769&productid=264.

[4] http://www.axisofawesome.net.

[5] http://www.ukuleles.com/Technology/strings.html.

[6] http://www.kiwiukulele.co.uz/Kiwi-Ukulele-Chord-Chart.pdf.

第九章　帆板冲浪

学习心得：大自然的环境因素

“我们并不是在同身体做斗争，而是与环氧树脂、碳纤维、单膜做斗争；和自我、梦想和顽强的意志做斗争。”

——克里斯·泽提瓦格，帆板运动员

关于本章的补充图像、视频和评论，请访问 http://first20hours.com/windsurfing.

我在湖中央，拼命想扬起帆，但这并不容易，胳膊、腿和背部的肌肉都止不住地颤抖。

一股强西北风吹在湖面上，吹起阵阵波浪，我脚下的帆板在波浪上来回晃动。

我控制帆船下降直至落回水面上，停下来适应帆板的节奏。

西边，一场风暴正在酝酿，乌云已覆盖山顶。该回去了。

我弓起身子，收起绳索，把风帆从水里拉出。在半个小时内，我这个动作至少重复了30次。我希望能在暴风雨来临之前回到岸上。

暴风雨快要来了……我不是很擅长操纵这个古怪玩意儿，但我不得不学着去驾驭。划回岸边真快要了我的老命。

水上生活

曾经消磨在水上的暑期时光，对我来说是非常美好的回忆。长大后，我非常热衷于参加美国童子军夏令营。好几个暑期，我都是在菲尔兰兹营和艾弗里手营中度过的，这是美国俄亥俄州北部的两大营地。

我最后一次待在夏令营那会儿，有幸在大名鼎鼎的鲍勃·史利尼“水族”营担任水上助理主任。鲍勃营提供的是水池类传统项目，比如短距离游泳、救生和长距离游泳。而我负责的项目是各种水上船舶运动，如皮划艇、赛艇、帆船和汽船。

在那里的每一分、每一秒都让我迷恋不已。一天中的绝大多数时间，我都待在水上，教小童子军如何安全地享受水上船舶运动。对我来说，找到最佳的教学方法是一件充满挑战且累人的事。

上大学之后，我就再没玩过水上运动。我在辛辛那提的第一份工作占用了我大量的时间，并且最靠近我工作地方的俄亥俄河，虽然很大，但却不是玩休闲船艇的理想场地。后来，我和凯尔西搬到了纽约市中心，最近的划平底舟的地方就是中央公园了。不久，我们又去了科罗拉多州，我确信划船的时光一去不复返了。因为，这个地方出了名地缺少水资源。

你知道吗，最近我被邀请去北部小镇的一个小型私人湖泊度假，它离家也只有几英里远。

我兴奋得头都晕了！这是这么多年来，我第一次可以在水上尽情玩耍。可我首先应该怎么做？

有Bug的风帆运动

我的第一个想法是去划赛艇，因为湖面足够宽广，能够用双桨。不幸的是，标准的划艇又大又笨重，就算是最小号的船桨也很长且经不起折腾。把这么大一个家伙放在湖里，我还真不敢保证不会出事。玩帆船也挺麻烦，会面临增加费用的困扰，连基本的设备都得花费一大笔钱，这也太不划算了。除了停泊，我可不想再花10000美元在设备上。

皮划艇倒是容易，价钱也更便宜，但自己玩又没意思。与大多数独木舟相比，它的长度更适合两个人玩。

汽船和摩托艇不在考虑范围内，因为湖的主人只允许马达在9马力左右的船只在湖里活动。而且我也不喜欢汽船和摩托艇，相比之下，我更喜欢靠人力玩的设备。

正在我纠结时，我偶然发现了一条由佛罗里达海湾海岸大学海洋生物学教授詹姆斯·道格拉斯拍摄的视频。他不仅是一位生物专家，还是一位多才多艺的风帆冲浪员，并且他还在他的个人博客[1]上发表过有关

这项运动的精彩信息。

视频中，詹姆斯把一台高清防水摄像机拼装在方程序帆船的帆杆顶部，以便一次捕获所有的动作[2]。随后，他“飞”离水面，跃过小波浪，飞快地驾驭帆船，最后给出一个漂亮的转身。

我被迷住了，连着看了好几次那条视频。之前，我从来没有玩过风帆冲浪，但我突然想尝试一把。

风帆冲浪运动满足了我所有的要求：自己操控，必要的装备不大也不笨重。我粗略估算了一下，它也不怎么费钱。我需要买装备，但基本装备的价格还不至于让我倾家荡产。

风帆冲浪看上去很好玩，但在我投身于此之前，我要确保它是安全的。我不是天生喜欢寻求刺激的人。如果有危险，那我还是保守点儿去做别的事情。

如果我要玩帆船，在这之前我想知道它的风险。哪些地方可能会出问题。

风帆冲浪运动危险吗

风帆冲浪运动经常被贴上“极限运动”的标签，但它的极限程度取决于你想要玩什么类型的帆船。我想在平静且封闭的小湖上学习，它的确比驾驶小帆船更让人紧张，但却没那么疯狂。

在海面上风帆冲浪有着更多显而易见的风险。不断拍击到岸边的海浪使靠岸变得更加困难，而远离岸边则是非常危险的。海洋增加了风帆冲浪运动的趣味性，比如跳跃波，但它同时也增加了危险性。相比在海洋上进行风帆冲浪，内陆湖是非常安全的。

但是，无论你玩什么样的帆板运动都面临明显的安全隐患：溺水和体温过低。这是不可避免的：当你站在一块浮动的泡沫塑料上，暴露在广阔水域中；在有风的日子里，手还要扶着大帆让它保持直立。如果没有准备好，坏事随时都有可能发生。

两个主要因素会导致溺水：受伤和疲惫。如果在运动中四肢受伤或者脑震荡，那么很可能会在水中失去意识；如果因精疲力尽而无法回到帆板上或驾驶它回到岸边，溺水事故也会发生。

预防溺水最好的办法是：（1）佩戴个人漂浮装置（通常称为PFD或救生衣）；（2）到附近有人的地方玩，无论是水中或岸边。如果陷入困境，谁都希望附近有人能够帮助[3]。

低温一样可以致命。在寒冷、潮湿、多风的条件下，身体热量流失速度非常快。一旦核心体温下降到低于95华氏度[4]，心脏、肺和神经系统就开始关闭，从而导致死亡。除非核心体温恢复到正常工作水平，即98~100华氏度。

体温过低之所以特别危险，是因为它是逐步发生的。由于核心体温

的下降，颤抖、神志不清、丧失协调能力的症状开始出现。接着，身体灵巧性受损和判断力丧失。对于依靠良好判断力和身体技能回程的人来说，低温是一个重大威胁，因为它太容易被忽视。

在水温超过65华氏度的地方，低温不算是一个大的威胁。低于这个温度，在进水前就要确保穿戴有防寒材料的装备——湿式潜水服。

湿式潜水服由轻薄柔软的材料制成，能隔绝水，类似于氯丁橡胶。现代潜水衣的额定厚度是以毫米为单位的，并且通常设计成躯干部位要比四肢厚些。这种设计出于两点考虑：第一，使躯干部位可以更好地隔绝水，起到有效保持体温的作用；第二，四肢部位材料少能够保证肢体的伸展性，便于运动。对于在寒冷条件下进行的风帆冲浪运动，不仅要考虑绝缘性，还要考虑灵活性。

在一般天气状况下，两套潜水服的组合能提供最广泛的保护。在温暖的水域，露出胳膊和大腿的短袖潜水服是最合适的：躯干部位3毫米厚、四肢部位2毫米（3/2型）厚的就足够了。在低于65华氏度的水域，全身（5/4型）的潜水服搭配上靴子、手套和氯丁橡胶罩或防护帽是最好的选择[5]。

加州的沿海地区是很受欢迎的帆板运动地点，所以该州的船舶与水路部门整理出了一本安全小册子[6]：

1.关注当地的天气和潮汐预报；

2.告知亲友自己要去运动的地方及回程时间；

3.根据具体情况穿适合的衣物；

4.穿美国海岸警卫队批准的附有哨子的救生衣；

5.烈日炎炎或潮湿闷热天，须多饮水；

6.检查设备有无损坏或疲劳迹象；

7.结伴下水；

8.离岸风天气，勿再航行；

9.低温可致命，身体一打颤就请回到岸边并热身；

10.不要离开帆板，绝对不要试图游回岸上。

官方也派发了一个简单的下水前的小册子：

下水须知：

1.仔细检查安全绳；

2.注意地平线上的乌云——暴风雨来得特别快；

3.如有顾虑，请勿出行；

4.聪明的风帆运动员会采取最安全的运动方式，而不是陷入绝境等待救援。

这些都是常识，但也都非常重要。风帆冲浪运动是很有趣，可一命呜呼却不那么有趣。如果稍稍规划准备一番，风帆冲浪的主要风险就会降到最低。

要从哪里开始

如你所预料，美国科罗拉多州北部并不是一个主要的风帆运动点。如果你有一处练习场地，有足够的风，那么太值得去进行风帆冲浪运动了。但与华盛顿哥伦比亚河流峡谷这类的热点区域相比，科罗拉多州北部的风变化莫测，强度不够大，持续时间也不长。

此外，在北科罗拉多州很难见到大型水体。由于弗兰特山脉大部分属于高海拔的半干旱草原气候，像湖泊这样的水体很难自然形成。该地区的“湖泊”几乎都是为当地农民蓄水的人工水库。水库的水由卡什·拉·普德勒河补给，它携着雪水从山上流到低地的平原。

因此，当地的地理条件非常适合玩爱斯基摩划子，而不是风帆冲浪运动。我不知道谁会定期玩风帆冲浪，但似乎当地没有卖帆板之类的装备。同样，在当地寻找冲浪运动教练无果后，我似乎只能靠自己了。我能找到的最近的授课地点在丹佛，它需要一个小时的车程。这让安排课程变得像是一场游戏：有些日子有风，有些日子又没有。也就是说，课

程可能随时被取消。

虽然面授最理想，可目前的工作和家庭责任让我不能离家太远。如果我能得到合适的装备，就能马上学会风帆冲浪，对这一点我很有自信。

接下来是大问题：如果附近没有装备卖，我该怎么办？据我所知，帆板和帆好像比联邦快递和UPS公司平时运送的包裹都要大得多吧？

如果没有装备，我的计划就要夭折了。

整装待发

我最开始掌握的信息都来自詹姆斯教授的网站，上面有大量的新手教程帖。我看过的最早的一篇帖子是《风帆冲浪的18个常见问题解答》[7]，其中就包括必要装备指南。

从“问与答”帖子看，我至少需要一个帆板、一张帆、一件个人漂浮装置和一套湿式潜水服。在读了詹姆斯网站的每篇帖子后，我把各种看上去都非常有用的装备列在了一张清单上，并试着选出两个最佳装备选项来。之后，我还给詹姆斯写了一封电子邮件表示感谢，并询问他的意见。

最关键的问题是我应该用哪种类型的帆板和帆。詹姆斯在方程序帆板上的运动视频让人印象深刻，我也很想像他那样。但我不知道刚开始

学就用方程序帆板是不是一个好主意。经过一番研究，我还发现另一个备选帆，它是一种叫RIO的丰满型帆板，是由Starboard公司制造的。RIO帆板广受好评，新手用着非常上手不说，它还能在绝大多数情况下通用。它不像方程序帆板那样速度太快不好驾驭，还可以胜任多种状况。

我不知道怎么做选择，所以咨询了詹姆斯：

我是个风帆冲浪方面的“菜鸟”，还从没玩过帆板。我希望您能给作为初学者的我一点儿经验指导。我在试着攒齐一套装备，正纠结是选Starboard公司的RIO中号板还是它家的方程序167板。RIO板看起来挺适合初学者的，但是我想尽快学会“水面滑行”。我将只在平静的水面上进行风帆冲浪，还想学会能在少风的水里航行（船速4~5节）。就我目前所读的帖子来看，方程序帆版“水面滑行”得更快，在弱风条件下表现得更出色。我的顾虑是：还是新手就拿方程序帆板练习会不会有点儿不正常？我不怕受挫折，而且与其买一堆帆板一个一个尝试，不如只买一个拿来练习。如果我入手方程序帆板，是不是意味着我会很容易弄坏装备或是把自己弄伤？

期待您的任何建议——真心感谢您的帮助！

一个小时左右，我收到了回复：

1.关于方程序帆板在弱风条件下表现更好的说法，其实是个误传。

与其他帆板（船速7~8节）相比，它的确能够在弱风条件下滑行，但这是需要老手摆动11~12平方米的大帆才能完成的。如果方程序帆板不拿来滑行，那么它就成废品了，因为它短而宽，还没有中插板。对于“非滑行”条件（说实话，10节以下的所有航速）来说，一个长点儿、窄点儿、带有直插式稳向板的帆板（如RIO M型）比方程序帆板驾驭起来更快、更上手。

2.如果用方程序帆板来练习，不大可能会伤到自己，除非用调整索控制太大的帆时会伤到背部。不过你不可能会受伤的，因为你就没可能驾驭得了它！怕是你倒会把帆板弄伤，因为帆板很薄，当你放下帆具时，很容易就会打到它。

3.尽管GO 171型号的帆板也不错，但是RIO M型似乎是最好的。它甚至还适合急于想学会的人，适合来做轻松点儿的“水面滑行”和使用脚套。

4.我的建议是买几个不同大小的帆，如此你便能挑战下自己的极限，知道自己能驾驭多大的力，无论在多大风力强度下。在最开始和之后遇到大风状况后，你会希望自己有的是一个不超过6平方米的帆……我有一个帆板计算器，能够估算出需要的帆的面积，以便能够让你在限定风力条件下进行“水面滑行”[8]。

5.如果风力很大的话，你只有用小号的帆才有机会在水面进行滑

行。因为与在弱风条件下使用大帆相比，在强风条件下使用更小的帆进行滑行需要的技巧要少得多。

詹姆斯的话可谓是无价之宝！他消除了我对帆板和帆的一些误解。他无私分享经验的善举帮我省了几千美金，让我不知少走了多少弯路。

詹姆斯还给我推荐了一家位于威斯康星州首府麦迪逊的店，名叫Isthmus Sailboards，它家在网上出售风帆冲浪装备。我给这家店打了电话，名叫盖瑞·斯通的负责人之一帮我整理出一张我开始练习需要的装备清单。

下面是我的最终订单：

●Starboard的Rio M号帆板；

●Chinook Powerglide的4.7平方米的帆；

●Chinook的运动型AL帆杆；

●Chinook的400厘米的桅杆；

●Chinook的US桅杆延伸杆；

●Chinook的US单栓桅杆基座；

●Chinook的蹦极用调整索；

●Mystic Crossfire的5/4全身型湿式潜水服、氯丁橡胶靴、手套和冲浪帽；

●Mystic Crossfire的3/2半袖湿式潜水服，Vibram的氯丁橡胶五指鞋；

●Dakine Surface的个人漂浮装置。

总投资（包括运费在内）约3000美元。帆板不怎么便宜，但如果我使用得当，设备应该能用很久。

起初，我是倾向于买大号帆的，但盖瑞已经教人冲浪了20多年了，他知道了我的想法后赶紧跟我商量。他说大帆在低风条件下可能会用着更爽，但前提是要知道如何去用。

大号帆销量下滑的原因是它们太重了，而且更难在水上提起来。如果我一边用大帆进行风帆冲浪，一边学保持平衡和转向的窍门，用盖瑞的话说，就是“还不如死了来得痛快”。

我还想好好活着呢，所以听从了盖瑞的建议，买了小号的帆。我再强调一句：做决定前听从老手的建议是有必要的。跟盖瑞在电话里讨论了半个小时后，我在他家提交了订单。

事实证明，无论身处何地，快递公司都能够并且愿意提供运送冲浪板大小的货物的服务，所以，拿到装备比我想象的要容易得多。家里估

计大约要花一个星期才能收到装备，所以在此期间，我开始上网提前学习如何使用它。

收集资料

花了点儿时间浏览互联网后，我找到了一些介绍风帆冲浪的资料：

- 《禅宗入门指导及风帆冲浪的艺术》，弗朗克·福克斯（1988年）；
- 《风帆冲浪》，彼得·哈特（2005年）；
- 《在周末学习风帆冲浪》，菲尔·琼斯（1992年）；
- 《从“菜鸟”到老手》（DVD），杰姆·霍尔（2006年）。

这些资料都在解释风帆冲浪运动术语、理论及基本技巧方面做得很好。杰姆·霍尔的教学DVD非常到位地讲解了如何在水里驾驭帆板：示范性教学能更简单地解释复杂动作。这样下来，书就显得没什么优点了。因为与详细讲解如何去做的视频相比，书上再好的例证都不能让人了解得那么清楚。

让我立马被打动的一件事是：很多传统帆船术语都被用到了风帆冲浪运动上。这是有道理的，因为风帆划水板基本上就是一个用冲浪板代替船体的帆船，但这仍然让我惊讶不已。风帆冲浪员被称为“水手”，并

且用于教学的术语都直接来自帆船方面。

因为我已经冲浪好几年了，所以我需要回顾一下。如果你不知道一些术语，那么看教学书籍会让你抓耳挠腮，所以了解一些关键点是非常重要的（见图9-1）：

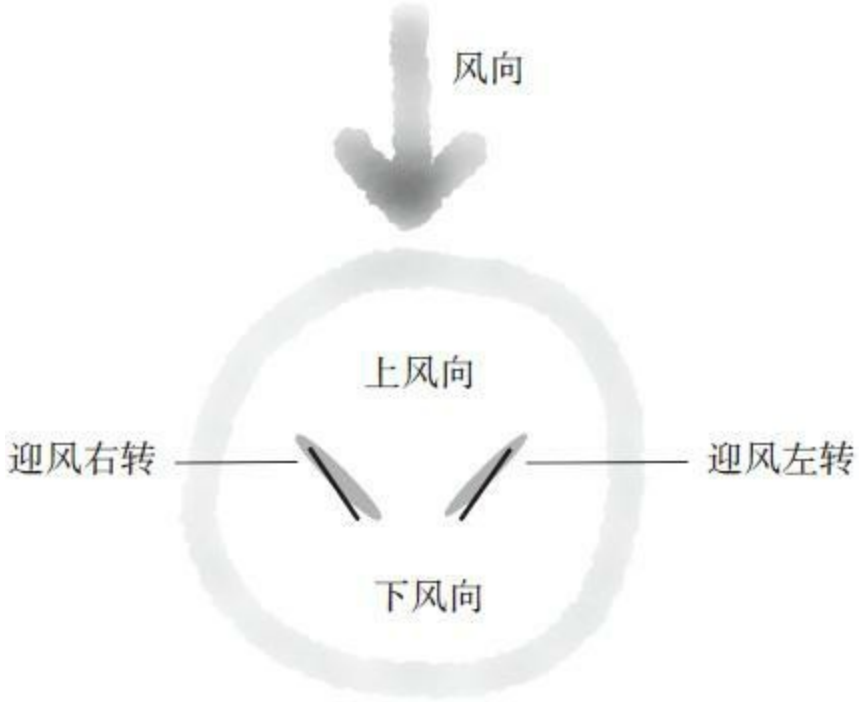


图　9-1

●风向——例如，“东南西北”这样的方向在冲浪中是没什么用的，因为风向一直都在改变。方向是基于风向做出判断的：“上风向”意味着逆风行进，“下行风”则是顺着风。

●船向——同样，“左”和“右”的判断依据是船的当前风向。“Port”是指船的左舷，“Starboard”是指右舷。

●正面和背面——船的正面叫“船头”，船的背面叫“船尾”。朝向船头叫“向船头”，朝向船尾叫“向船尾”。

●转向——转向的术语是“迎风转向”和“逆风转向”。二者之间的区别就是在转向时帆船的哪头从风里穿过。如果你驶进风里（上风向）然后转向，那么你就是迎风转向。反之，则是逆风转向。

结合了这些术语后，我就开始慢慢摸索出窍门了。如果迎着风右转船头，那就是在“迎风左转”，因为风是从船左侧吹过来的。

稍微有点儿复杂，所以我花了几个小时才把书上的内容给吸收了，然后想象它们在水中的动作。这种心理模拟过程对我将来下水是很有帮助的：把概念具象化到真实的帆船上，这能让我在实战时更容易回想起来。

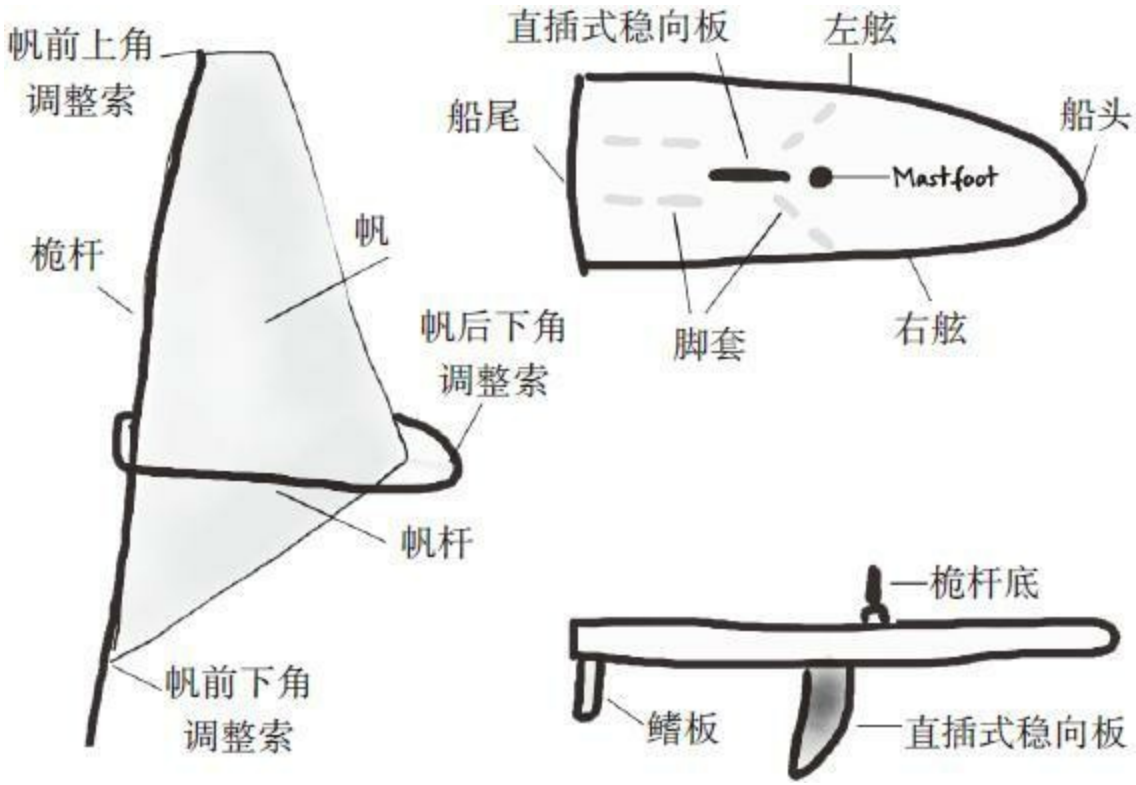


图　9-2

风帆冲浪板的不同部分也有各自的名称。

●帆板——包括船头、船尾、左舷和右舷，但这并不是需要记的全部。风帆冲浪板通常有额外配件，比如帆板中央的大鳍（直插式稳向板）和船尾的小鳍（尾鳍或鳍板），二者都延伸到水下。在帆板上面有个地方（桅杆底）是用来装帆的，由机械基座（桅杆基座）来固定。帆板上通常还有脚套，帮助冲浪者保持平衡，并在帆板运动时站在正确的位置。

●帆——风帆冲浪的帆大致呈三角形，然后通过一根叫作桅杆的立柱附在帆板上，桅杆穿过帆上的绳带（桅杆套）和帆成为一体。一旦桅

杆就位，水平手柄（帆杆）就会置于大致垂直于所述桅杆的位置，有夹具把它和桅杆固定在一起。帆的三面通过尼龙绳（缆绳）与桅杆和帆杆绑在一起，在帆杆末尾还用尼龙绳缠起来加以固定。之后，尼龙绳穿过一个特殊的叫帆后下角的控绳装置。完全组装好帆具，桅杆也被固定在基座上后，冲浪板就能真正开始航行了。

正确装配帆板需要判断力和经验。有几种方法来把桅杆基座固定到帆板上，每一种方法都会让帆板的重心发生改变。对于不同的帆板，也有不同的方式来安装鳍板和脚套，不同的装法都会影响帆板在海上的表现。

同样，装配冲浪帆的方法对帆板的驾驭也有很大的影响。两个最大的变数是帆前下角调整索和帆后下角调整索，它们的变动取决于你用尼龙绳固定风帆到桅杆底和帆杆另一端的松紧程度。缩短帆前下角调整索和帆后下角调整索后会在帆上形成一个大的风兜，意味着帆能够兜住更多的风，产生更大的力。而如果延长帆前下角调整索和帆后下角调整索，风兜就会变小，力也随之减弱，这样能够在大风状况下更好地驾驭风帆。

靠后，我要讲物理了

帆是让人迷恋的东西。与普遍观念相反，并不是帆板（和一般的帆船）自己在动，而是风推着帆在动。整个运动过程其实比刚才讲的要复

杂得多。

冲浪是通过在帆的正面和背面产生气压差来工作的。在大多数情况下，当空气在帆周围流动时，会在前方（朝向船头）产生一个低压区，在后方（朝向船尾）产生高压区。这两种不同的气压区合力产生一股动力让船向低压区行进。

结果是，风拉着帆又推着帆。飞机机翼的工作原理与之类似。

当你在水上试着要行进时，你需要知道这一点。如果你驾驭帆就是靠“把帆的面积弄得最大然后风就会吹着走”的话，那你就很难给帆增加动力，也难以在任何方向冲浪，除非那个方向正好有风在吹。

对于所有的这些信息，很难短时间就记住，但让我高兴的是，在我真正下手去玩之前，我还有一些时间来学习这些基本理论。风帆冲浪主要是一种运动技能，但是如果我不弄明白它是怎么运作的话，我就可能会花很多时间在错误的动作上。

观察风

除了看书，我也开始更密切地关注天气。在对风帆冲浪感兴趣前，除了刮得异常大的风，我压根儿就没关注过风。现在，我发现自己不断地在观察风，会仔细地看树梢来估计风速。

科技在这里发挥了作用：像Weather Underground[9]、Windfinder[10]

和iWindsurf[11]这样的网站会收集全球各地的天气信息，使得查看各地天气信息变得非常便利。

当然，真正需要在意的是你冲浪时的风。为了检查湖边的风速和风向，我拿起Kestral 3000掌上风仪[12]。这个方便的小装置能让我检查湖边的当前风速，所以它比网上的信息更准确。这东西也能够测量气温和水温，这样就可以保证我在体温过低的风险值很高时不至于外出。

在观察了几天的风后，我开始注意风的特点。在湖边，微风往往是在早晨从东方吹来，然后下午风转而从西北偏北方向吹来，通常在下午4点左右。因为我要在湖的东面起航，所以下午出发最合适。下午4点也非常符合我的大体安排：如果能好好计划一下我的工作日安排，那么我就能毫不分心地玩上一小时左右。

风帆冲浪离不开风

我也注意到这边的风是难以捉摸的，有很多变数。有些天风很大，有些天却很小。依照我所看到的资料，如果风速低于5~6英里的话，那么就不值得扬帆冲浪。

这意味着我需要制订一个备用计划。我恰好有一个想法：我看到有人在湖上玩立式单桨冲浪板，看起来好像也是个有趣的活动，符合我要玩划船类项目的想法。如果我用桨的话，只需要自己出力就好了，用不到风。所以，在不能玩风帆冲浪的时候，我就玩单桨冲浪板。

我已经有了个人漂浮设备和两套湿式潜水服，所以我现在只缺一个趁手的单桨冲浪板和一支长桨。在网上搜索了一阵后，我把目标锁定在下面两家店：

●Ocean Kayak Nalu的11号立式单桨冲浪板；

●Quick Blade Kahana Elite的80号立式单桨冲浪板。

运送这两家立式单桨冲浪板的货运卡车和运送我的帆板的卡车是同一辆。有了风帆冲浪板和单桨冲浪板，我就可以随便玩而不用顾忌风力条件了。

组装

现在，我的装备都凑齐了，我需要做的就是搞清楚如何把帆和板弄在一起，这个过程用术语来讲就是“组装”。

幸运的是，Isthmus店考虑到了这一点。对新手来说，这是个普遍存在的难题，因为有好几个部分需要组装，非常麻烦。你需要弄清楚哪根绳子走哪里，这很容易把人给绕晕。

Isthmus提供了一个详细的组装视频，解决了这个难题。这可以看成是一位内行人在你面前为你亲身示范。这种类型的教学视频是完美的：我看了好几遍视频，还在真正组装自己的设备前做了笔记。

有了我的笔记，我能够在半个小时内组装好它们：对第一次尝试的我来说，还不错。穿上湿式潜水服，帆板也准备好了，风也吹着。出发！

首航

我带着板和帆来到水边，把桅杆装到基座，然后扶着装备走到齐腰深的地方：深到足够淹没帆板下的稳向板。风是西北风，风速大约12英里/小时，在湖面上吹起阵阵浪。没关系，我可以的。

我上到帆板上，站好，然后俯身去抓帆前上角调整索——一根附接到桅杆上的编织松紧绳。只有拉住了上角调整索，我才能把帆从水面上扯起来，让它竖起来，差不多和帆板垂直。

帆一离开水面就自然地移到下风向，不和风纠缠。这让我不用多费力气来扬帆，所以我的身体基本没动，双手还是抓着桅杆。这个“中立”的位置是风帆冲浪的起始点，所以我对自己的评价还不错。到目前为止，我表现得相当不错。

接下来，我需要收紧帆：从桅杆上松开一只手，抓住帆杆然后拉。这里我就要加力了，然后开始动。

好了，不管那么多了……

任自然摆布

接下来发生的事情让我措手不及，招架不住。

在我把帆杆拉向自己时，我就像推倒了多米诺骨牌。帆板开始以出人意料的速度移动，还不停抖动着。我开始慌了，失去了平衡。我的重心开始后移，就在我准备做点儿什么的时候，我跌落水中。

我的手还握在帆杆上，所以视线里最后出现的是在我头上快速摆动的桅杆。

我有没有说过我没戴防护帽？

我不确定我所想象的从帆板上跌落是什么感觉，但绝不是这般模样。侥幸的是，桅杆打偏了1英尺，却吓得我张开了嘴巴，喝了几口脏水。在水下，我不清楚哪个方向是向上的。

不过，我并没有在水下待很久：我的个人漂浮设备让我浮出水面，我不停地咳嗽、吐口水。接着，悲剧又来了：我啥也看不见了。

我靠眼镜矫正视力。隐形眼镜对我来说不顶用，所以我早就不戴它们了。在出门前，我压根儿就没想起我戴的是处方太阳镜，所以我没用任何类型的带子来固定眼镜。现在的结果就是，在我落水时，我的眼镜跟着沉到了湖底，再无见天日之时。

在短短五分钟的风帆冲浪“首秀”里，我落进水里，丢了眼镜，勉强避免了脑震荡的威胁，身体却开始发抖。

这势头不妙啊。

我咬紧牙关游向帆板。等到我能重新调整自己时，风已经把帆板吹到离我10~15英尺远的地方了。我抓住帆板，站了起来，重新开始。

自救

在40分钟的时间里，在做每个动作时我都落进水里：后退、前进、侧身。我喝脏水喝到想吐。我一次又一次地调整风帆，我的腿、胳膊和后背的肌肉疼得不行。

最后，我决定到此为止。我又冷又难受，精疲力尽，该回家了。

残酷的是，我还是不知道如何驾驭这该死的帆板。每次我扬起帆，最后都会以喝更多的脏水来完结。风从南边吹来，远离我起航的地方，如果要靠风归程，那我就别回去了。

到了这一步，我觉得有必要开始练习我偶然在书上看到的自救方法了。我躺在帆板上，然后收整风帆，把它平放在身上，帆头指向船尾。接着我用胳膊当桨划，慢慢地把自己划回岸边。

这是个缓慢的过程。我离岸并不远，可我却死命划了10分钟才回到岸边。在最好的情况下，胳膊也不是最有效的“桨”，更何况现在又不是最好的情况。

就算上了岸，我的麻烦事儿还没完。因为我偏离了下水的位置，所以这意味着我的第一次外出要以“丢人的（疲劳的）步行”方式作为结束。我精疲力尽地把装备拖回车上，然后开车回家，累瘫在地上。

这个开端不怎么好。

受伤事件后的分析

休息之后，我开始回忆整个历程。发生了什么？哪里出错了？

首先，对于一个“菜鸟”来说，风太强了。有点儿经验的人可能还好，但对我来说，风太大、太快了。这是个教训。

其次，我没有在任何板类物体上保持平衡的经验。我从未玩过风帆冲浪、滑板和其他任何需要在移动物体表面保持平衡的运动。风把帆板吹得来回晃动，我都吓傻了。

再次，在帆板上加力改变了重心。如果我没有以正确的方式移动身体来抵消加力的动作，我很可能会落水。在感觉要失控时，如果我放帆的速度不够快，我大概又得落水。为了不落水，我需要在任何方向都能做到恰当的转换，特别是在阵风条件下。

最后，我并没有凑齐所有完善的安全装置。很明显我还需要防护帽，以防在跌落时被桅杆打到头。我差点儿中招，还好够走运。我不会在一个地方跌倒两次：正在订购防护帽中。

前车之鉴，后事之师

有几件事情能让我不会像第一次那般落魄。

第一，我能确保下次在少风的天气练习。那样也许会不怎么刺激，但我不用落水了。

第二，我可以不装帆，只用80英寸的桨操纵帆板来体验平衡感。去掉风帆这个变数，我能体验到要保持平衡是什么感觉，还能学会在任何方向最多倾多少度且又不至于弄翻帆板。但这并不是完美的练习，因为帆会改变重心，变数很大，但总比不停落水好吧。

第三，我可以把下次加上风帆一起练习的重点放在感知帆的平衡上。如果我够专注，我能感受到帆是在朝哪个方向移动，继而如何影响帆板的。我能学会什么时候该用重力用来抵消帆的力，什么时候该放松来避免向后跌落，什么时候该在风力太强而无法掌控帆时放手。

接下来的几天里风平浪静，给了我只用帆板感受平衡的机会。练习很成功：在练习结束的时候，我已经不怎么害怕了。之后，一场大风天气让我能在波澜起伏的水面上练习平衡。我仍然需要克服向下看时不舒服的心理，但仅仅是一小会儿的练习就让我花了很长时间来平息神经。

几日后，阳光明媚，温暖如春，徐风阵阵。我配好装备，起航，摆好姿势。我要重蹈覆辙吗？

不尽然：我那天至多落水两次。平衡力帮了大忙，并且，当我觉得帆板要不受控制时，我也能避免落水。我那天弄了帆前上角调整索好几次，但都还好，总比喝水好吧。我开始练习对帆加力，突然，前进了。

怎么把帆板转向

我成功地让帆板移动了，但新问题又来了：怎么把帆板转向？

我开始尝试从书本和DVD上学到的东西：手扶着帆站在中间位置上，同时旋转我脚下的帆板。这也让我记住了帆板（及通常意义上的帆船）不能直接迎风走。

在上风向延伸45度的地方有个“死区”或“禁行区”：不管往那片区域的哪一点航行，你都会发现自己寸步难行，然后会停滞不前或是后退。要想在风中行进，就不得不把帆板指向上风向至少45度的方向，收帆，然后行进一会儿后继续改变方向。一进一退，就算是上风向，也能通过走Z字形到达目的地。

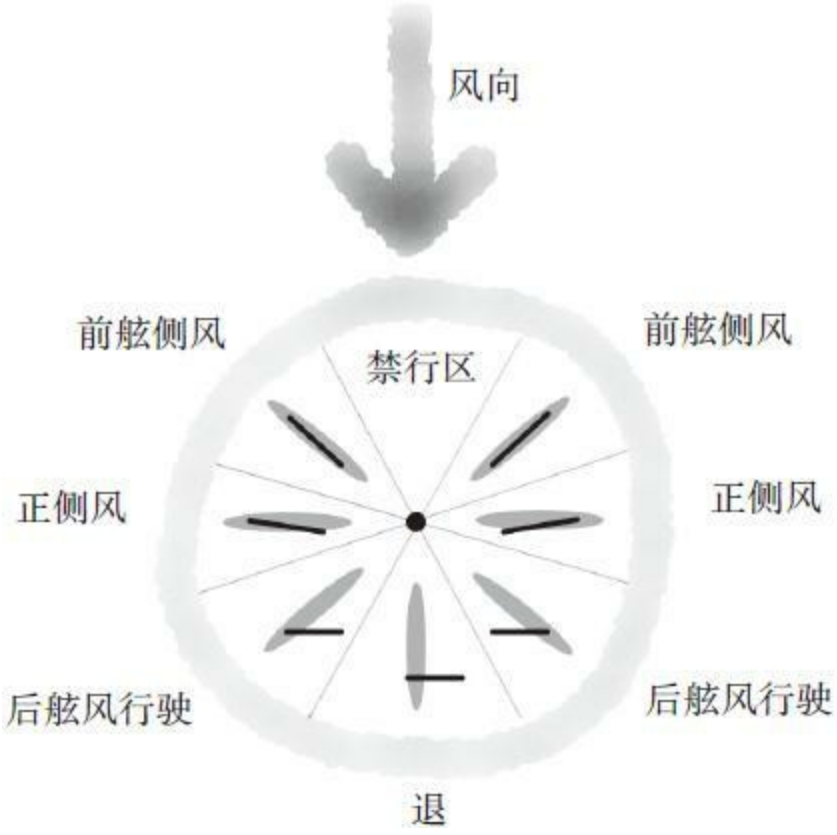


图　9-3

能靠自己的力气来转动帆板同样重要。在航行时，把帆左转或是右转会改变“帆受风的风力心点”，那是风作用在帆上的所有力的焦点。相对于“横向阻力重心”，这个阻力的焦点在帆板和水之间。通过转动风帆向前、向后、向左、向右移动，焦点间的关系也随之改变，帆板也会相应地行动起来抵消这些力。

在落水后回到帆板上时，一般都会发现自己处于一个奇怪的位置。理想上，你想让帆板垂直于风，而帆指向顺风方向。这样可以不怎么费力就能掌控帆。

但是，帆指向逆风方向的话，在帆杆接触到风后就会有被它打到脸的危险。而且，你还会发现帆板直直地要冲进死亡区。

为了弥补，最好的办法就是用脚转动风帆，不管风向如何都让它跟帆板垂直。帆和帆板垂直后，缓慢地用调整索调整风帆，让风把帆板转回正确的位置。如果帆在逆风那边，那就要彻底调整风帆，然后转向你随便想去的方向[13]。

经过几个小时后的练习后，我开始上道了。我不是很敏捷或者很快，我的转向也不是很漂亮，但我可以让帆板航行，驶进湖中央，并大致回到我出发的地方。

万物皆有时节

科罗拉多州弗兰特山脉区域的秋季一般是在9月末，来得又快又猛。可能今天是75华氏度，阳光普照，明天却降到30华氏度，一副要下雪的样子。

我尽可能每天下午都去湖里，想在换季前最大限度地练习。湖里的水温稳定在65华氏度——有点儿冻人，但并不处于体温过低的危险范围内。穿着湿式潜水服第一次进入水中是当时最糟糕的一个环节——除此之外，秋季并不算麻烦。

风速超过6英里/小时的时候，我会去玩风帆冲浪。在风平浪静的时

候，我就改玩立式单桨冲浪板。

我玩立式单桨冲浪板的次数开始多于风帆冲浪：在没有风的天气里，想扬帆真的很难。可我想尽最大可能练习风帆冲浪啊，这可真是够了。但我没办法跟大自然谈判，风总是时强时弱。

一天早上，气温骤降到40华氏度。几天后，湖水的温度也降到了冰冷的50华氏度。穿着4/5型湿式潜水服的话，我还能坚持一会儿，但是冒着体温过低或是溺水的风险去冲浪并不在我的优先考虑范围内。对我而言，风帆冲浪的季节已经过去了。

我算出我的总共练习时间，只达到了目标的一半左右：一共练习了9个小时，远低于我想要的20小时。我更多的时间是花在了玩立式单桨冲浪板上。

这里要讲个非常重要的经验教训：环境因素。没有达成目标是会让我失望，但我想要学习的愿望并不能让风吹起来。甚至在水上花太多时间也是不理智的，因为疲劳是一个主要危险因素。最后，我每天在水上练习的时间也就是三四十分钟。

尽管学习时间不到20小时，但我学到了很多。我有一套牢固的装备，我学会了如何正确地组装，知道在各种风力条件下如何航行，并无数次练习从水中回到帆板上。我能扬帆，能指向大致正确的方向，能控制帆板不让它翻。我还能随心所欲地给帆板转向，能安全回到岸上，还

大致是我出航的位置。在这么短的时间内，这些可以说是巨大的进步。

我还同时学会了玩立式单桨冲浪板，这算是个奖励。它的设定和技巧远不如风帆冲浪那般复杂或者苛刻，但它乐趣十足。就算是没风的日子，我也乐于在水上滑来滑去，追逐着鸭子从湖的这边滑到那边。滑到太阳落山是件很美好的事，边锻炼身体边欣赏风景，这是放松自我的一个好办法。

方法回顾

让我们来回顾一下我学习冲浪的几个核心方法。

●我准备好了必要的设备：帆板、风帆、潜水服、个人漂浮装置、防护帽以及其他重要的安全装置。

●我学会了如何安全地组装、拆卸、维护、运输和储存帆板和帆。

●我学会了如何避免几个主要的威胁，即溺水、脑震荡和体温过低。

●我学会了如何起航，把帆立在中间位置，以及给帆加力来让帆板移动。

●我学会了如何转向（逆风转向/顺风转向），如何在不同风力条件下摆动风帆。

●我学会了如何避免跌落水中，如何回到帆板上，以及跌落后如何调整风帆。

接下来做什么

当你读到这里的时候，又到了可以风帆冲浪的季节了。天气和水温条件一旦没有导致体温过低的危险，我就会去冲浪，再捡起我的基本装备，注意平衡力和转向能力。

我会很快恢复到基本水平的，所以我要为下一个挑战做准备：让帆板在水面上“滑行”，这需要速度的大幅提升。“滑行”只能在强风条件下进行，而且速度的增加就意味着碰撞和受伤风险的提升。所以在尝试之前，我需要完全熟练掌握基础技巧。

我也要开始玩大点儿的风帆了。在湖上普遍都是弱风（并且变化莫测）天气的情况下，使用大点儿的帆是个不错的主意。所以，在我适应了4.7平方米的帆后，我开始尝试7.5平方米的帆。这两种帆我都要兼顾到：弱风天里用大帆，大风天里用小帆。

总之，风帆冲浪运动非常好玩。我享受在水上冲浪的时光，尤其是我现在已经很少落水了。我在等待下一个季节的到来，好好利用随时到来的大风天气。

我不能掌控大自然，但我能掌控自己如何在有利的天气条件下练习

冲浪。这就足够了。

[1] http://jimbodouglass.blogspot.com/.

[2] If you want to see what it looks like to go really fast on a Formula board，checkout Jim‘s boom-cam video:http://jimbodouglass.blogspot.com/2010/OI/formula-windsurfing-boom-mount-video.html.

[3] The Boy Scouts call this the buddy system，and it’s the cardinal rule of watersafety.

[4] 摄氏度=（华氏度–32）÷1.8。——编者注

[5] Wet suits trap a layer of water close to the body，which is then warmed by bodyheat，acting as an insulating layer.Below water temperatures of fifty degrees，it’s bestto use a dry suit，which prevents water from touching skin.

[6] http://www.dbw.ca.gov/Pubs/Windsurf/index.htm.

[7] http://jimbodouglass.blogspot.com/2008/02/top-16-windsurfing-questionsanswered.html.

[8] http://jimbodouglass.blogspot.com/2010/11/updated-windsurf-calculatoronline.html.

[9] http://www.wunderground.com/.

[10] http://www.windfinder.com/.

[11] http://www.iwindsurf.com/.

[12] http://www.kestrelmeters.com/products/kestrel-3000-wind-meter.

[13] For a detailed guide on how to do this，complete with diagrams，see http://jimbodouglass.blogspot.com/2012/10/beginner-windsurfing-how-to-reorient.html.

后记

“要想成功，必须付诸行动。那些取得成就的人仍然不断进取，他们虽然犯过错，但从未放弃过。”

——希尔顿连锁酒店集团创始人康德拉·希尔顿

在不到一年的时间里，我掌握了六项复杂的技能。

我既不是什么天才，更不是什么怪物。我也不具备什么与生俱来的能力，白天照样干自己的事，从来没有干过“拆东墙补西墙”的事。家庭我也照顾得好好的。

我只需要每天腾出大约1小时的时间，开动脑筋练习。仅仅几天，有时甚至几小时，起初那些看似捉摸不透、谜一样的技能慢慢变得容易理解、得心应手。稍微查一下资料，接着再花上20小时练习，你就能成功。但在这期间你必须做到三心合一，即专心、恒心、耐心。

值得高兴的是，现在，我已经把技能练习当作一项日常工作了。一旦掌握了关键的几个步骤，学习就会轻车熟路。亲爱的读者，当你看到这本书时，我想我的技能学习一定更上一层楼了吧。因为，要想技术好，必须练得好。对于技能学习，通往成功的路只有一条——练习。

你可以准备，可以调查，可以排除干扰，可以改变环境，也可以想

出聪明的办法提高效率。但归根结底，你必须练习。

一条路，它走起来感觉很长，但它往往是最近的那条路。世上没有捷径可走。不练习就学不会。道理就这么简单。

那么，我们为什么不愿意练习？因为我们忙，我们害怕。莎士比亚很早以前在戏剧《以牙还牙》里就曾说过：“疑惑足以败事。害怕尝试，让我们错失可能成功的机会。”

快速习得技能的最大阻碍不是来自身体，也不是来自智力，而是来自情感。学习新事物起初并不会让人感到舒服。人们宁可浪费大把时间和精力考虑到底要不要练习，也不愿立刻老老实实练习。

还好，这恼人的问题解决起来其实并非难事：新技能的学习比你想象的要容易。你只需抽出时间练习，做好初期调查，克服早期不适。在练习的前10~20个小时里，你会感到进步明显。记住：多点努力，多点坚持，多点勇气，你就会尝到甜头。

你没必要一口气学太多技能，选一个即可。从清单里选择一个目标，并下决心为之努力。学语言，学烹饪，学艺术，玩乐器，做游戏，搞设计，这些都比你想象的要简单。

接下来，每天花约1小时的时间练习。一旦真正开始练习，一定比预期学得快。分解好步骤，安排好时间，尝试新事物，做到这些后，你

的大脑会自动学习这些技巧和方法，因为这就是大脑擅长的。当你卡住了或迷惑了，试试别的办法。

记住：一旦开始练习，中途就不能停下来，除非达到既定目标或练习满20小时。遇到困难，请咬牙坚持，千万别放弃。拿出你的勇气，努力前行。唯有练习，才能到达成功的彼岸。

读者朋友，我希望在最后给你们一些小小的忠告：选择练习的最佳时间就是现在。我们不等明天，不等下周，不等下月，不等明年，就趁现在！

清晨一睁眼，你就面临选择。你是选择学习一门技能，还是干点儿别的？如果你选择学习技能，那么请相信我，你的生活将变得更加成功、喜悦、有收获。

那么，请你告诉我，今天你的选择是什么呢？

华章经管
Mc Graw Hill Education

·关键对话·

全球畅销书《关键对话》姐妹篇

《高效能人士的七个习惯》作者**史蒂芬·柯维**
管理学大师**汤姆·彼得斯** 联袂推荐

关键责任

如何把人际关系危机转化为合作共赢

（原书第2版）

Crucial Accountability

Tools for Resolving Violated Expectations, Broken Commitments, and Bad Behavior (Second Edition)

[美] 科里·帕特森（Kerry Patterson） 约瑟夫·格雷尼（Joseph Grenny） 戴维·马科斯菲尔德（David Maxfield） 罗恩·麦克米兰（Ron McMillan） 艾尔·史威茨勒（Al Switzler） 著 毕崇毅 译

机械工业出版社
China Machine Press

关键责任：如何把人际关系危机转化为合作共赢（原书第2版）

（美）帕特森（Patterson, K.）等　著

毕崇毅　译

ISBN：978-7-111-45546-2

本书纸版由机械工业出版社于2014年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

目录

赞誉

推荐序

前言

导言 何谓关键责任

第一部分 自我分析：关键责任对话之前的准备

　第一章 明确选择 关键责任对话的目标和意义

　第二章 梳理头绪 如何在冲突之前保持理智

第二部分 安全应对：在关键责任对话中如何行动

　第三章 问题描述

　第四章 制造动机 如何帮助对方付诸行动

　第五章 简化问题 如何更轻松地让对方信守承诺

　第六章 灵活关注 如何应付对方的转移话题、愤怒咆哮和沉默对抗

第三部分 展开行动：关键责任对话之后的行为

　第七章 制订计划 如何让对方作出承诺并付诸行动

　第八章 综合应用

　第九章 实战宝典

附录A 关键责任对话能力自测表

附录B 六种影响力诊断问题表

附录C 当进展顺利时……

附录D 阅读小组讨论问题

注释

致 谢

Vital Smarts公司简介

作者简介

谨以此书献给

全世界最杰出的领导者，

勇敢而富有技巧的管理者、监督者、合作者、团队成员、

父母、同事和技术人员，

是你们勇于直面棘手甚至是充满敌意的关键责任，

是你们应用巧妙的方式一次次成功地使问题得到解决。

感谢你们提供的精彩案例，感谢你们帮助我们学习和成长。

赞誉

“书中的革命性观点充分说明，我们可以把潜在的人际关系危机转化为实现突破的机会。书中透露的智慧观点不仅能帮助我们拯救面对冲突的人际关系，还可以通过强化社会根基的方式来巩固整个世界的和谐，这些根基正是我们的家庭、邻里、社区和工作环境。”

——史蒂芬·柯维，《高效能人士的7个习惯》作者

“《关键责任》中提供的工具和概念在帮助企业领导管理变革和改善结果方面经证明是非常有效的。我们期望这本新的作品能为我们带来更大的惊喜，能更好地推动人们承担责任。”

——麦克·雷登堡，贝尔直升机公司首席执行官

“当别人让你失望时，你的人际关系会受到最大的考验，但很少有人意识到此时也是提升人际关系的最大机遇。通过学习管理关键责任，你可以让人际关系或企业释放出真正的潜力，使其进入全新的阶段。学会如何面对关键责任，你就不用再为选择爆发还是沉默而头疼了，这本书会教会你如何做到双赢。”

——肯·布兰佳，《一分钟经理人》和《管理者的秘诀》合著者

“我可没工夫闲扯，本书绝对物有所值，它能帮读者马上应用其中

的工具，绝非毫无价值的垃圾图书。几位作者花费一万多小时来观察那些非常擅长责任对话并成功将其转变为提升人际关系的个人，向我们讲述了如何掌握这种微妙的艺术。建议读者一定要细读深思，此书对你大有裨益。”

——麦克·穆雷，微软人力资源管理部副总裁（已退休）

“急躁鲁莽的球员、脾气暴烈的裁判、精力过剩的教练、坐立不安的球队老板——你们要小心了，别再惹出更大的麻烦！幸好，我们有了这本书，它能教我们如何跟对方更好地打交道，而不是只会扯着嗓子咆哮。”

——丹尼·安吉，波士顿凯尔特人队执行董事

“实言相告很容易，隐忍不发亦非难事，但是要想在诚实面对问题的同时保持对对方的充分尊重却需要非同一般的技巧。本书为读者提供的正是这种实用技巧，它重新诠释了人们在工作和家庭生活中和他人展开人际关系的方式。可以预言的是，当《关键责任》成为每个人床头的必读作品时，整个社会的生产率与和谐繁荣必将发展到一个新的高度。”

——哈里·保罗，《鱼——一种激发工作热情的绝妙方法》合著者

“我曾亲眼看到这本书中的理论为企业带来的巨大而积极的改变。

需要指出的是，本书并不是为那些胆小怯懦的管理者撰写的，它同样适用于企业的首席执行官，需要每一个管理者表现得更为开放，彻底消除人们掩盖失误的种种长期借口。它还能创造出一个新的环境，一个让人们敢于直面棘手问题的环境。书中的观点确实有效，能深刻地影响人们的表现结果。因此，我强烈向读者推荐此书。”

——鲁赛尔·托尔曼，库克儿童保健公司总裁兼首席执行官

“本书充满深刻见解，几位作者在深入研究的基础上，根据对心理机能的认识提出了一整套令人信服的人际关系应对技巧。想想那些颇有天赋的领导者、优秀的父母和出色的夫妻，他们无一不在利用这些技巧。因此，要想提升你的人际关系，在社会交往中做到无往而不利，这本书绝对是必读之作。”

——菲利普·津巴多博士，作家，PBS系列节目《心理探索》主持人

美国心理学协会前任主席，斯坦福大学心理学教授

“我认为，在我的职业生涯中，本书提出的可以改变生活的技巧对于改善医疗行业的人际互动关系而言，具有无与伦比的重要意义。我深信，如果所有医疗服务机构都能采用书中提出的理论，患者的医疗安全和满意度等问题必将得到巨大的改进，这一点正是医疗行业迫切需要的。”

——旺达·约翰逊，美国急救护士协会会长

“为保持学习型文化，《关键对话》和《关键责任》中提出的工具是每个人都必须掌握的。我建议每个读者都认真阅读，从中找出能够提升团队效力的最佳手段。”

——夏洛特·罗伯茨，《第五项修炼》合著者

“目标清晰且连贯的沟通可以在企业中制造奇迹，但前提是管理者必须有胆量和技巧设定明确的期望值，同时让每个员工担负起相应的责任。如何解决棘手问题，寻找真正有效的解决方案？《关键责任》无疑为领导者提供了简单实用的管理工具。”

——昆特·史图德，史图德集团首席执行官，《落实卓越》作者

“语言和对话对改变人类生活的重要影响自不待言，《关键责任》为我们提供了一种经过实证的有效手段，这种手段可以帮助我们和他人形成更为真实的人际关系，为整个世界带来更多关爱和理解。”

——彼得·布洛克，《完美咨询：咨询顾问的圣经》《去做就是了》作者

“本书不但说明了承担责任的重要意义，而且列出了实现这个目标的具体步骤。对于那些总喜欢把责任挂在嘴边却无力付诸行动的人来说，这本书是他们的必读之作。其可贵之处在于，书中并非只提出泛泛

的概念型方案，而是指出了每个人都可以应用的简单的实战技巧。”

——保罗·麦金农，花旗集团人力资源部主管

“紧随《关键对话》之后，几位作者又推出了这部新作，为如何快速有效地推动个人绩效和企业成功提供了实用工具。此书是我个人书架上最值得推荐和最有效的作品。”

——史黛西·佛斯，福特加拿大公司人力资源部副总裁

推荐序

在阅读这本书时，我的脑中不时闪现出这样一幅画面，即詹姆斯·沃森和弗朗西斯·克里克不懈探索生命奥秘，最后终于解开了DNA双螺旋结构之谜，世界从此开始变得和以往不再相同，这两位科学家也因此登上了诺贝尔领奖台。

虽然我不清楚本书作者能否接到诺贝尔奖委员会的确认电话，但我相信对于本书对人类所做的辉煌贡献而言，要获得这样的奖赏简直易如反掌。

有人会想，这么说太夸张了吧！

我说的一点儿也不夸张。

战争与和平、健康和严重的生理和心理不适、结婚和离婚、惨痛失败和巨大成功……所有这些深刻问题的核心都取决于同一个基础——人际关系的正常运转或失常故障。无论是夫妻两人还是只有20张桌子的小餐厅；无论是规模不大的企业部门还是大型机构；无论是一支部队、一家《财富》50强公司，还是濒临战争或种族灭绝的国家，莫不遵循这一潜在规律。

我认为本书作者的伟大贡献可以和沃森与克里克比肩，这是因为他

们发现了组织关系DNA中的基本要素，即实现有效“关键责任对话”的秘密。

在当今社会中，依靠销售管理理念为业的著名专家可谓多矣。有人说：“只要战略正确，其他环节便可水到渠成。”有人说：“战略不过是一知半解的噱头，只有核心业务流程才能决定成功还是失败。”还有人认为，企业能否成功，组织效力能否发挥作用，取决于领导者的选择，这才是最重要的因素。

毫无疑问，这些莫衷一是的观点显然都有些道理（多年来我也曾坚定地支持过其中的某些立场）。但它们似乎又都不对，这些致力于分析组织成果差异的言之凿凿的理论好像并没有触及问题的实质，企业杰出成就的组织密码似乎至今仍未得到破解。

没错，这就是我如此看好本书的原因。（这或许是因为，尽管我有无比绝妙的战略，可这些战略每次都是在和同事或员工的关键责任对话中瞬间化为泡影。）

既然这本书如此实用，那为什么现在才出现呢？我想这大概是时机的问题。长久以来，我们早已习惯于更为宽容的世界环境。战争鼓动活动的影响可以持续数十年，企业郁积的效率低下需要很久才能燃起熊熊的革新烈火，令人压抑的婚姻往往经年累月地消磨着我们的活力却得不到任何改变。

现在，这一切都将得到有效的改变。市场是冷酷无情的，无论是利用新产品扰乱市场还是利用脏弹搞恐怖袭击，只需一击我们便会出局。有鉴于此，可持续型组织效力是当前企业和机构迫切需要实现的当务之急（这种组织效力和人际关系效力非常相似），从中情局到沃尔玛总部莫不如此。

《关键责任》一书提出了非常新颖的观点，是管理革新方面的一个大胆突破，这一点是毋庸置疑的。但是它的特点并不仅限于此，和其他科学研究一样，这本书是根据大量研究数据得出的观点，并非作者的主观臆断。可以说，这本书以极富想象力的方式将过去半个世纪的心理学和社会心理学研究的精华加以应用，对于人际关系中的表现和信任等重要问题提出了明确定义的观点——关键责任，以实现提升或终结人际关系效力和组织效力的目的。

本书提出的观点非常深刻，研究结果的应用巧妙熟练，叙述和解释内容清晰流畅，富有吸引力。此外，书中的另一个特色是把研究和叙述娴熟自然地转化成实用的观点和建议，对于长期以来无法实现效力提升的人来说，其现实指导意义可谓相当深刻。

最后补充一句，如果你正在寻找“管理学”作品，我坚决推荐这本《关键责任》，这大概是十年来最好的书了。

汤姆·彼得斯

前言

本书是继《关键对话》之后推出的作品。阅读过、听说过或购买过《关键对话》一书的读者可能会心生疑窦：“关键对话和关键责任有何不同？”对此我们非常乐意作出解答。

它们的区别在于，关键对话解决的是意见不同、情绪激烈的高风险互动行为。关键责任解决的是此类行为的一个分支。它解决的是，当双方达成一致意见，对彼此作出承诺，即一切步入正轨时，其中一方未能兑现承诺的问题。

所有的关键责任对话都源自同样的问题——“为什么你不遵守承诺？”此类问题的顺利解决，不止在于找到有效的处理方法，更重要的是能以一种合理的方式促进对方信守承诺，同时使双方的关系得到进一步巩固。简言之，关键责任对话指的是那些令人愤怒、高度复杂、让人夜不能寐的有关错误行为表现的对话。

当然，这两本书也有相关之处。本书应用的原则即源自《关键对话》，因此书中会不时提到前一部作品中的一些重要观点。当然，本书所有的材料都是全新的，和第一部作品绝无雷同之处。我们坚信，只要你阅读本书并将其中的观点加以实践，下次面对关键责任问题时你一定能应对得更加得心应手。

导言

何谓关键责任

我的问题是喜欢把所有问题都压在心底，我无法表达愤怒，而是慢慢在内心郁结痛苦。

——伍迪·艾伦

直面违反公德的行为

这种事恐怕人人都会遇到，你正老老实实地排着队，突然有个家伙径直插到了你前面。“有没有搞错！”你觉得是时候表达一下自己的看法了。

“嘿！你怎么回事？怎么插队啊？”

为了强调对方的错误，你用手指了指队尾的方向，示意对方站到那里去。这下子，人人都知道你是来真格的了。

面对错误行为大义凛然地与之斗争，似乎这种勇气人人都有。几年前我们曾在某商场进行过一次调查，询问人们会不会在面对插队者时挺身而出，大部分人都表示肯定会，谁也不想当胆小鬼。后来，我们在一个电影院进行了试验，安排人故意去插队，结果发现没有一个人敢站出

来反对。真的，一个人都没有！

当然，在我们的研究对象中，并不是所有人都保持绝对缄默。有些人会对插队者侧目相向，或是和身边的朋友窃窃私语。显然，他们保留了在插队者背后表达愤怒的权利。

接下来的一幕更富戏剧性。经过不断尝试，我们让不同年龄、性别和个头的人反复扮演插队者，最后终于有一位女士主动开口了。她拍了拍前面那位女性插队者的肩膀，问道："呃……你的头发是在哪家店做的呀？"（参见本实验视频"Whose Line Is It Now"，地址：http://www.vitalsmarts.com/bookresources.）

心理作用

后来我们向受访者进行了询问，问他们为什么在面对违反社会公德的行为时保持沉默。大多数人表示，事件发生时他们在大脑中进行过权衡，结果认为不值得为这种小事挺身而出。毕竟，插队只是个无足轻重的小问题，如果闹翻脸反而会惹上大麻烦。于是，他们便选择了隐忍。

我们继续进行调查，这一次来到大学图书馆，在自习生旁边制造噪音。同样，没有人对此表达任何看法。试验人员在一处非常安静的地点大肆喧闹，几乎像是开了一场派对，可仍然没人起身反对。这里可是图书馆，我们制造了很大的喧哗，可还是什么事都没有发生。

我们干脆坐到这些同学身边闹腾，结果还是没有任何直接对话。后来，我们来到学生会，在餐厅里坐到用餐者旁边，询问他们伙食如何，然后干脆从对方盘子里抓起薯条和馅饼品尝起来——结果还是没有几个人声张。

尽管这些研究对象表现出的被动和顺从令人吃惊，但实际上，面对违反个人利益行为时的沉默表现不但适用于大多数人，而且数十年来这种现象几乎从未改变过。为此，我们进行了30年的系列研究，拍摄了很多录像，试图解释这一社会现象。我们在拍摄现场把摄影机隐藏起来，请演员作出一些奇怪、违反社会公德或是有损礼仪的行为，观察民众的反应，然后将其录制下来。

我们发现，即便是在面对比上述情况更古怪的状况时（如冒充绑架、在人行道上有人突然摔倒、发表种族主义言论等），绝大多数旁观者仍会保持沉默。直到有人出现生命危险时才会有旁观者上前反对阻止，可即便如此，大多数人还是不置可否。

换个角度来考虑，如果这些行为不是虚构的，不是研究实验或电视节目，而是真实且充满风险的情景，当大家保持沉默真的会有人出现生命危险时，情况又会怎样呢？对于在这种情况下保持缄默的人，你会作何感想？或者，在明知保持沉默会对他人造成伤害的情况下，你自己会不会选择这样做？

要回答第一个问题并不困难，到附近的医院看看就知道了。在西方国家医院的每个病房门口都装有按压式消毒液，按照医院规定，每一位护理人员进入病房前都必须用消毒液洗手，以免向患者传播病菌。

比方说，今天这位医生刚刚检查完三位患者，他们分别得的是霍乱、脑膜炎和黄热病。现在，医生正准备到你岳父的病房做检查（触检）。你看着他走向病房，对门口的消毒液视若无睹，马上就要进入房门了——还好，算你幸运，旁边的随访护士注意到了这个问题，她肯定会提醒医生的。

可结果真的如此吗？

实际上，大部分护士都会装作什么也没看到。在这个问题上，心理作用又一次发挥了效果。没错，护士的确应该提醒医生为病患负责，但这样一来医生可能会不高兴，甚至因为对方提醒这样的小失误感到气愤。天知道心中压抑怒火的医生会不会把工作搞砸掉。再说了，病菌传播也是有一定几率的，并不是100%会传播给患者。而且，说不定医生已经洗过手了，只不过护士碰巧没有看到而已，这种情况也不是没有可能。瞧，经过这一番思想斗争，原本应该负责的护士很可能会选择面对错误行为保持沉默。

沉默的大多数

好吧，为了证明我们不是蓄意抹黑医疗行业，准确地说，面对他人违反规定而不敢声张的习惯绝不仅限于医疗领域，它们在其他方面也屡见不鲜。自从我们在商场展开此类行为调查之后，30多年来我们一直致力于研究人们勇于行动和改进责任问题的意愿程度。研究结果发现，很多情况下人们都不会对违反承诺、言而无信、行为乖张或违背期望的举动挺身而出，仗义执言。

例如，2/3的受访者表示不愿参加家庭聚会，因为总会有亲戚作出令人不快的事，可从来没有人当面指出问题。即使有人指出问题，最终也免不了演变成一番口水仗。于是乎，大家学会了视而不见，默默忍受压力，巴不得马上离开聚会。[1]

与此类似，在我们的调查中，绝大多数职员不愿在工作中讨论政治，因为同事在表达观点时往往表现得咄咄逼人、令人厌恶。为了避免和对方陷入对骂，他们只好对政治讨论退避三舍。[2]

说到工作场合的沉默现象，根据我们的调查，93%的人每天要和“刺儿头”打交道，但从来没有人让对方承担应负的责任，原因是大家都觉得这样做太危险。[3]说到高风险行为，每天都有成千上万的人眼睁睁地看着同事违反各种安全操作规定，但他们毫无例外地选择了沉默。毕竟，你肯定不愿让同事丢面子，因此不会当面指出他们的错误做法。这样做可行不通，你可不想让大家觉得自己假清高。

可是这样就能解决问题吗？在调查中，超过70%的项目经理坦言根本无法按时完成任务，原因是项目启动时的时间安排不合理，但没有一个人对此表示异议。没有人起身对老板说：“选择交付日期时能否征求一下我们的意见？”当跨部门团队成员有可能因为无法兑现承诺而危及项目进度时，经调查我们发现，实际上每个成员都有机会和领导开诚布公地讨论责任分工问题。[4]

实际上，沉默造成的危机在我们的日常生活中并不罕见。1982年1月13日上午，一架大型喷气式客机坠毁在连接华盛顿和弗吉尼亚州的大桥上，机上79名乘客只有5人幸运逃生。经调查，这起事故的原因是飞机起飞前机翼上积累了大量冰块。当时，副驾驶员注意到并提出了这个问题，但由于建议被机长忽视，再加上不敢和对方当面冲突，最终74条鲜活的生命永远地消逝了。[5]

再来看一个更加惨痛的案例。1986年挑战者号航天飞机起飞后不久发生巨大爆炸，事件震惊了整个美国。后来的调查表明，有几位工程师曾对O型密封圈的质量感到担心，但由于害怕被上级责怪，最终他们选择了沉默不语。[6]

为什么会出现这种情况呢？原因是在特定的场合面对特定的人时，我们都不愿“找麻烦”。不愿给老板、机长、医生、同事或亲戚，甚至不愿给插队者找麻烦。

解决之道

怎样才能改变这种经常困扰我们的思维定式呢？有没有一种方法可以扭转这种错误的得失分析，让面对错误行为时习惯于保持沉默的人勇于承担责任呢？

要回答这个问题，我们得回到最初的调查活动，即很多人都认为没必要当面质问插队者的错误行为。如果我们让其他排队者用准备好的台词应付插队者，情况会怎样呢？如果我们在众人面前上演一出成功的沟通画面，他们会转变思维方式，进而主动和插队者讨论错误行为吗？

为此，我们对研究设计进行了调整。在第二轮插队情景中，我们的一位同事在电影院门口正常排队，另一位同事径直插到他的身前。这一次前者不再保持沉默，大声对插队者说：“嘿，后面排队去！”然后，插队者马上道歉并灰溜溜地走到队伍的最后面。

这种示范作用能否发挥作用呢？我们等了几分钟，然后安排人插到刚才那位“暴脾气”同事身后的位置。现在我们想知道的是，插队者身后的人会不会挺身而出，甚至用刚才我们同事一样的话语质问这种错误行为呢？事实证明这一招的确奏效，插队者不得不道歉并回到队尾。看来，这一次人们的思维方式出现了某种变化。

但是，这种影响显然还不够显著。尽管很多人都观察到了这一幕，

但他们当中没有人想和插队者当面争执。对于这一点，受试者的解释是不想表现得像那位粗暴同事一样。显然，这也是大多数人面对错误行为时宁愿保持沉默的部分原因。他们不愿表现粗鲁，不愿轻易发生争执以免演变成激烈的对骂。他们深知粗暴言语的伤害力，在这种情况下，让他们使用这种方式应对问题，既不会改变其思维方式也不会改变其行为方式。

实际上，大部分人习惯于沉默忍让，究其原因也是出于类似的考虑。面对错误行为，他们曾失望过、替人背过黑锅、受到过不公正的待遇，直到有一天终于忍无可忍，当问题再次出现时，他们会彻底失去控制。他们会一反沉默的常态，扯起嗓门朝亲戚喊骂，对同事大叫大嚷，或是在老板面前表现得自以为是。毫无疑问，他们很快就会惹上麻烦了。

下面的情形你肯定也见识过。有些人总是违反承诺，让你感到讨厌。一开始你总是以德服人，直到有一天终于忍无可忍。于是，你开始用最难听的话攻击对方。斥骂对方固然痛苦，可是你很快发现情况有些不对，因为办公室里的每个人都在吃惊地盯着你，而不是那个犯错的家伙。这下子，你反倒成了掀起风波的人，事情怎么会变成这样呢？

吸取了这个教训，你的思考方式出现了变化，重新退回到毫无希望的另一个极端——沉默。你得出的结论是，就算哑巴吃黄连也比在众人面前出丑要强。这样一来，你就更不清楚什么时候该直接讨论别人的错

误行为了。

总而言之，我们大多数人都曾对他人的错误行为感到过失望，都曾遭受过别人的不公正对待，也都曾尝试过两种失败的应对方法。第一种方法是，我们对错误行为保持缄默，任其变得愈加猖狂。第二种方法是，我们冒失地和对方展开争执，结果却带来了新的问题。因此，我们就像一只被困在两个极端之间无法动弹的小白鼠，不管怎么做都会受到伤害。实际上，对于他人的错误行为我们当然不能保持沉默，但同样也不能对他们恶语相加或粗暴对待，因为这样只能让问题变得越来越严重。

有了这个认识，我们对试验方式进行了新的调整。这一次，我们为排队者设计了有效的应对方式，要求我们的同事用直接且得体的方式和插队者进行沟通。他们会有礼貌地说：“不好意思，你大概没注意到，我们已经排了30分钟的队了。”（注意语调和无罪推定原则的运用。）插队者连忙道歉，然后走到了队列的尾部。

在上演完这一幕之后，我们等待了几分钟，然后对其他排队者故技重施，看他们这一次会作出怎样的反应。有了更好的表达方式，试验对象的思考方式会不会出现积极变化，最终让他们勇敢地直面他人的错误行为呢？或者，他们依然会保持沉默，装作什么也没看见呢？毕竟，除了耽误几分钟排队时间之外，第二种选择并不会付出多大代价。

这一次，我们发现超过80%的试验对象都主动和插队者进行了沟通，不过他们使用的说法基本上和之前听到的差不多，都是：“不好意思，你可能没注意到……”

这个结果实在是太神奇了！只要提供合适的对话内容和对话方式，饱受他人错误行为困扰的人会出现显著的思维方式变化。更重要的是，他们的行为也会出现转变，因为他们真实地意识到，面对错误行为和违反承诺的表现，有礼有节地和对方进行对话才能更好地保护自己的利益。有了这种新的认识，他们的行为当然会发生变化。

关键责任

说了这么多，我们总算找到了鼓励人们勇于面对问题，帮助犯错者承担责任的方式。别高兴得太早，我们的研究探讨的不过是生活中一个很小的，利用礼貌态度就能化解冲突的问题，因此人们不会觉得尝试一下会有什么风险。说到帮助犯错者承担责任这个问题，我们只不过刚刚迈出一小步而已。

如果关键对话涉及的是更为严重更为复杂的冲突会怎样呢？如果仅凭礼貌话语无法解决问题，你还能让对方认识到错误并承担起责任吗？我们能否快速实现从一小步到一大步的飞跃呢？

机会很快就来了。插队案例刚结束后不久，我们接到了美国中部一

家大型制造工厂打来的电话。这家工厂的经理向我们抱怨，在他的工厂中让员工对问题负责简直比登天还难。

“我们这儿的问题人物真让人头疼。”经理对我们说。

“简直是不折不扣的刺儿头。”人事经理也一脸无奈。

这可是个好机会。虽然我们相信关键责任对话技巧（在合适场合下）是可以习得的，但如果你指出问题对方缺乏改正错误的动机怎么办？对方不知道该怎么做怎么办？或者，对方提出新的问题，或是一听到你谈这个就发火该怎么办？换句话说，当对话展开但情况变得愈发复杂时，怎样才能让对方为自己的错误行为负责呢？

沟通大师

为了解复杂的关键责任对话是如何展开的，我们向经理询问厂内有没有成功做到这一点的管理人员。如果有，我们很想观察他们具体是怎么做的。

一开始，经理说手下的监工基本分为两类。第一类对员工是放任自流，他们和员工关系不错，但工人们的业绩平平，因为这些监工很少追究员工犯错的责任。第二类善于解决问题，不过手段较为简单粗暴，往往导致员工士气低下，业绩表现也差强人意。

然后，他话锋一转，提到了几位与众不同的管理者，他们不但善于让员工对自己的行为负责，而且行为方式不卑不亢，还能有效改善和员工之间的关系。他们从不耍“官威”，而是利用真诚有礼的方式和对方沟通，直到问题得到圆满解决。

自此，我们便开始了对沟通大师的研究。沟通大师指的是这样一群人，他们每天遭遇和其他人一样的问题，但不同之处在于他们能够以非常理想的方式解决问题。在充满挫败感的生活中，我们意识到有些人非常善于应对危机，我们要做的是观察他们的行为，找出他们和其他人的不同之处，然后把他们的成功做法发扬光大。简而言之，我们的计划就是学习先进、分享经验，最后让整个组织机构都能学会如何以健康的行为方式应对重要而棘手的关键责任问题。

这个方案的确值得一试。如果能从中找到有效的关键责任应对技巧并将其发扬光大，人们就会关注这些技巧的运用，直至最终改变其思维方式。假以时日，随着新的积极观点的形成，他们肯定会和对方毫不犹豫地展开关键责任对话。

接下来的几个月，我们一直在观察和对比沟通大师和其他管理者之间的行为差异。我们成功了，通过细致入微的观察，我们终于发现了他们在日常工作经常运用的沟通技巧。

比方说，你在工作中向同事指出存在问题，但对方压根儿就没打算

改变自己的行为：“有啥大不了的？”你的同事一脸不屑。

对于这个问题，一般人不是展开说教就是抛出言语威胁，而沟通大师的做法则完全不同。

当然，你的同事不愿作出改变，也可能是因为存在能力障碍：“哎，我都试了好几次啦，可就是搞不明白怎么用这个软件。”

遇到这种情况，大多数人马上会跳出来，手把手地教对方该怎么做。不过，沟通大师往往不这么想问题。

还有这样的情况，你的同事可能会突然情绪失控，开始对你发飙：“你管得着我吗？”

这种反馈多半会招致一番苦口婆心的长篇大论，可实际上，沟通大师绝不会这么做。

经过一点一滴的总结，我们的研究小组终于找到了成功之道，将其整理成一套培训教材，在全球范围内帮助数以万计的人掌握了关键责任应对技巧。为了和更多的人分享这一经验，我们最终创作了本书。

这本书对我是否有用

经过数十年的细致研究，我们共总结出二十多种关键责任应对技巧。在适当的场合下应用，这些技巧能有效帮助我们面对和解决关键责

任问题。在这里有两个问题需要考虑，一是习得这些技巧后人们会不会主动使用？二是如果人们会主动使用，这些技巧能否带来更好的问题解决结果？

教导人们掌握沟通大师的做法，其重要作用不言而喻。当然，很多人只是随便翻翻这本书，这样根本不会带来任何改变。有些人或许会尝试其中的某些技巧，对于解决问题显然也不会有多大成效。只有当个人（以及整个组织机构）认真阅读、实践并定期应用书中总结的最佳做法时，才能体会到由此带来的巨大改变。

以刚才的工厂为例，经过一年的最佳实践培训，人们不但学会了如何以直接和专业的方式应对责任问题，而且在上一年的基础上实现了4000多万美元的利润增长。在问到其中的原因时，工厂经理解释道：“现在问题一出现我们就能马上发现并解决，根本不会出现失控的局面。我们的做法不但能有效解决问题，还能很好地强化人际关系。”

经过这次成功试验，我们在数十家企业又对结论进行了进一步验证，结果表明这套方法既可以展开关键责任对话，又能够保证员工绩效表现。下面是我们从Vital Smarts案例研究中总结的一些发现：

·在督促员工遵守安全制度（如出入病房按规定洗手）方面，医院的改善表现最为显著，遵守率从70%几乎增长到100%。（两家医院的调查结果表明员工经过培训之后的得分非常高，我们发现，员工学习关键

责任对话技巧之后，他们遵守洗手规定的行为几乎达到了满分。）

·某大型电信公司员工掌握应对关键责任技巧之后，我们发现该技巧在工作中的应用率增长了18%，公司生产率相应提高了40%。

·某IT集团改善应对关键责任能力之后，该技巧的应用率提高了22%，产品质量提高了30%，生产率提高了近40%，成本降低近50%，同时员工满意度上升了20%。

·某大型国防产品制造商经过培训发现，关键责任应对技巧的应用能力每提高1%，公司的生产率提高可实现150万美元的新增收益。经过培训九个月之后，公司员工应用新技巧的比例提高了13%，新增收益有多大你自己算算。

或许，掌握关键责任对话能带来的最大好处莫过于个人的职业成功。据说，要想知道哪些人善于处理关键责任问题，只需问问谁是企业领导手下最有价值的员工即可。我们发现，企业领导毫无例外地认为最有价值的员工是那些能够鼓励他人对行为负责的沟通大师。因此，学习如何鼓励他人承担责任，学习如何为组织机构带来可预见性和信任感，最终你也会成为企业最有价值的资产。

要想在未来的职业道路上实现突破，你必须站在巨人的肩上看问题。学习关键责任高手每日应用的技能，享受负责企业文化带来的成就，你就站到了沟通大师的肩上。作为本书作者，我们把对话高手的成

功做法努力变成个人的终身习惯，最终为自己带来了巨大的利益。

结语

对于关键责任对话高手的成功做法，我们将其总结成关键责任工具集，在书中向各位读者一一阐述。这套工具集为关键责任对话的前期准备、对话进行和事后监督提供了完整的路线图。此外，它还能指导各位根据具体情况组织对话，构建深思熟虑、可获得积极响应的对话情景，而不是重复以前种种失败的沟通方式。

读到这里，你是不是对我们的研究结果充满了兴趣？

下面，我们就来看看这些人际互动高手到底是怎么做的，我们怎样才能成功地将其应用到自己的家庭和工作中，让身边犯错的人积极承担责任，同时又不断改善双方关系的。

第一部分　自我分析：关键责任对话之前的准备

在学习关键责任对话之前有一项重要工作，即我们必须首先准确了解自己的期望目标。毕竟，我们不可能改变身边的每一个人，期望获得不切实际的目标，我们真正可以改变的只有我们自己。

当然，我们要记住这样一点，能否承担关键责任取决于人们选择使用的话语和表达这些话语的方式；而这些话语，特别是它们的表达方式，取决于人们在开口之前脑中的思维结果。如果指出对方未能实现承诺的人无法清晰准确地整理自己的思路，可以说准备得再充分也无法成功化解关键责任问题。对于熟练掌握关键责任对话的人来说，他们在开口之前必须保证依次考虑过以下两个方面：

·必须确保面对的是正确的问题（见第一章）。

·必须确保脑中的想法（即各种事实、说法和情绪），能帮助自己把对方视为和自己一样的人而不是十恶不赦的坏蛋；必须学会通过重建事件经过的方式控制自己的强烈情绪（见第二章）。

第一章　明确选择

关键责任对话的目标和意义

昨天晚上我一时失言，把老公的名字叫成了前男友，真是尴尬死了。

我也好不到哪儿去，本来想对老公说“把土豆递给我”，结果却说成“去死吧你个衰人”。

正所谓麻烦一箩筐，棘手的问题很少单独出现，单独出现的问题并不是我们需要关注的核心，我们关注的是那些聚集在一起出现的问题。例如，你的老板答应给你加薪，然后又说话不算数。这已经是他第二次作出加薪承诺但又反悔了，只不过这一次他是在公司会议上宣布的，这下子你连申诉的机会都没有了。会议结束后，你在走廊拦住老板谈这件事，他一再推脱事务繁忙，并告诫你“要学会长点眼色”。你不依不饶地问能否回头再谈，老板气急败坏地说：“嘿，我的工资还没涨呢！”

再来看一个例子，一家人正在吃晚饭时，你的娘家亲戚突然不请自来。虽然你已经告诉过他们最好事先通知，特别是在晚饭时拜访更要提前通知，可他们根本不听，仍随着自己的性子来打扰你。这时，你要面对哪些问题呢？

首先，你准备的食物可能不够招待他们，这个问题比较好说。他们曾再三承诺到访之前会通知你，却总是食言，让你失去信任，这个问题就不便明说了。最后，谢绝了你的入席邀请，他们绷着脸在角落里暗自唠叨起来，这个问题可以说更麻烦了。

在这些案例中，你在开口表达观点之前必须面对两个同样的问题，即目标和意义问题。首先，你要真正解决的违反承诺问题是哪些？你该怎样把一系列问题进行拆分，从中选出希望讨论的重点？显然，你要面对的问题有很多，不可能全部解决，至少不可能一次性全部解决。其次，你必须决定是否有必要开口表达自己的观点。你要思考的是两种相反的情况：表达自己的观点是否会带来新的问题？保持缄默是否会导致问题无法得到解决？

下面我们就来对这两个重要的方面依次进行说明。

选择目标

在面对关键责任时应当讨论哪些问题，这大概是本书最为重要的概念了。当很多问题同时涌现时（通常情况下都是这样），要想弄清楚准备解决哪个或哪些问题并非易事。

例如，女儿在出门赴约时答应父亲一定会在晚上12点之前回家，结果直到凌晨1点钟才回来。当务之急是，这位父亲要面对的是什么问

题？也许有人会说：“这还不简单？就是回家晚了的问题嘛。”不错，这的确是描述问题的一种方式，不过我们还可以通过其他方式来看待这件事情。

她违背了自己作出的承诺，违反了父亲的信任，这种做法可能让父亲非常担心，担心她遇害或是遭遇车祸。她也可能是故意不遵守家庭规定，公开挑战父亲的权威，以此方式摆脱父母的控制。又或者，她这样做是想报复上个星期父亲禁止她周末出门的做法，她知道如果和满身打孔的小瘪三厮混肯定会把老爸气疯，因此故意这样去做。

由此可见，尽管女儿比规定时间晚归一个小时这件事是不容争辩的事实，但这个现象本身未必是父亲希望和女儿当面讨论的唯一问题。因此，如果选择了错误的目标，结果往往南辕北辙。比方说，在上述种种可能性中，如果父亲选择了错误的问题作为讨论目标，看上去问题似乎得到了顺利解决，这位父亲会感觉自己的做法很正确。但是，如果让问题解决大师来应对这件事，他们肯定会分析其中最关键的问题是什么，否则你认为成功的做法很可能是在做无用功，问题并没有得到根本解决，而是会继续发生。有鉴于此，我们必须考虑的第一个问题是：哪些才是我们需要在关键责任中面对的正确问题？

选择错误问题的标志

解决方案无法实现你期望达到的目标

为了解如何选择正确的问题，请看一个我们最近在组织小学校长培训中遇到的真实案例。有一天在课间休息时，老师看到两个二年级的女生在玩单杠。名叫玛利亚的女生用手推搡了前面的萨拉，催促她动作快点儿，萨拉喊道：“别碰我，你这又脏又矮的墨西哥佬！”玛利亚回敬道：“至少我不是个肥婆！”于是，一场争执开始升级了。

校长给双方家长打了电话，介绍整个事情的经过，告诉他们学校准备对两个孩子进行处罚。玛利亚的父母没有异议，对校长表示感谢，谈话告一段落；萨拉的母亲则表现不同，她问道：“每个孩子会受到什么样的处罚？”校长称按照规定，她们会受到和冒犯行为相应的处罚形式。

第二天，萨拉的母亲突然赶到学校，在校园里拦住校长语气尖刻地大声吵嚷，希望学校不要处罚她的女儿，说她会自己进行处罚。校长向她解释，学校是受公共管理政策约束的，必须按照规定行事。实际上，萨拉明天将会和小朋友隔离开，在老师的监督下到媒体教室单独吃午饭，这就是学校规定的处罚方式。萨拉的母亲仍不依不饶，表示明天要接孩子到学校附近的餐馆去吃饭。

在这个案例中有几个不同的问题。在培训过程中我们讲述了这个案例，很多校长都表现得很情绪化。有人说：“这件事好办，把问题提交给学区纪律委员会处理。此外，由于涉及种族歧视问题，完全可以投诉干涉学校规定的母亲。”事实的确如此，不过处理这个问题的目标并不

是要让孩子的母亲陷入麻烦，那这位校长究竟该怎么做呢？

各位校长陷入了热烈的讨论，提出了各种潜在的问题。例如：“首先这是干涉学校事务，她没有权力询问其他孩子的处罚方式，这件事完全属于私事。”“我不这样看，更大的问题是她的做法试图取代学校处罚学生的权力，这才是无法接受的。”“让孩子到校外就餐，这明明是奖励而不是处罚嘛！”“这位母亲的做法非常粗鲁而且独断专行，这一点非常不好。”

最后，一位副校长提出了一个大家都认为非常重要的问题：“我担心的是在处理这件事的过程中家长和学校无法进行合作。我更希望能和这位母亲一起想办法解决问题，否则她会把学校领导视为敌人，用不了多久她的孩子也会产生这种印象。”

当确定这个问题是核心问题之后，学校就可以和家长商讨解决办法了，这位校长也实现了自己的目标，即和家长建立合作关系，以此方式帮助孩子面对问题。显然，如果只是抓住了其他细枝末节的问题，解决得再好也无法达到这个目的，整件事带给孩子和家长的挫败感会继续存在。

因此，我们要提醒大家：如果你采用的解决方案无法满足你的真正需要，不能让你得到期望的结果，那么你很可能面对的是完全错误的问题。

你必须反复解决同一个问题

我们再来看一个例子，这次的调查对象是某社区的一家地产公司。

“在前台工作的那位女士上班总是迟到，”公司老板说。

“你和她谈过这个问题吗？”你问道。

“都不知道谈过多少次了。”

“那结果呢？”

“她会按时上班几天，或许是一周，然后又开始经常性迟到。”

“那你对她怎么说？”

“我告诉她不许迟到，我讨厌别人迟到。”

这个案例能充分说明出色的问题解决者和普通人处理问题的区别。这位老板敢于直接面对犯错误的前台员工，这一点说明他还不算糟糕的管理者。不过，必须重复处理同一个问题的事实表明，他离优秀管理者还有一定差距。如果认真加以分析，这件事并不像表面看到的那么简单，其中隐藏的更核心的问题是：这位前台员工无法兑现自己作出的承诺，她的做法是在藐视公司管理规定。

当人们反复犯同样的错误时，善于发现问题和面对问题的管理者会在每次员工犯错时重新确定问题的性质。他们不会像电影《土拨鼠日》中菲尔·康纳斯（Phil Connors）扮演的气象预报员那样，每天重复一成不变的悲惨生活。面对重复出现的问题，如果管理者每次都视其为新的状况进行处理，这种感觉就像陷入同一个泥淖无法自拔，尽管你一次又一次地努力，但问题还是无法得到有效解决。问题解决高手不会这样做，第一次发现员工迟到，那就是迟到问题；第二次发现员工迟到，要面对的是无法兑现承诺的问题；第三次发现员工迟到，就要考虑对违反公司纪律的行为进行处罚了。

总而言之，如果你发现自己一直纠缠于同一个问题无法自拔，那很可能是因为没有抓到本质，忽略了真正需要解决的核心问题。

问题继续

面对地产公司老板的难题，你说道：“很明显，员工迟到是引发你关注的行为事实，你和对方讨论的也正是这件事，但是这里面还有更深入的问题吗？”

“我也说不准，我没想到这件事会如此困扰，通常情况下迟到行为不会让我如此气恼。”

“你是不是因为迟到现象的升级而气恼呢？”

“那倒也不是”，对方有点犹豫。

你接着问道：“当你感到非常气愤，很想对家人、同事或好友抱怨问题时，你会怎么说？”

这个问题好像提醒了对方，他激动地说：“我最受不了的是她在利用我们的朋友关系。这么说是因为她是我的邻居，以前帮过我不少忙，现在她不肯按照我的要求去做，是因为她知道我们是朋友，而我不会处罚自己的朋友，至少我的感觉是这样的。”

瞧！这才是这位地产商真正要面对的核心问题。他之所以对对方每一次迟到行为感到气恼，是因为一直都没有解决困扰他的真正问题。换句话说，前台的迟到行为只不过是露出水面的冰山一角，而利用朋友身份占便宜这个问题才是冰山本身。

面对正确的问题

从上述案例中我们不难看出，学习如何从违反承诺的行为中抓住关键问题并不容易，这是一种需要时间去练习的技巧。在日常生活中，由于时间紧迫和激烈情绪造成的压力，大多数人在遇到问题时都无法抓住其中的核心。例如，刚才提到的小学校长们大概花了二十多分钟进行讨论，才找到应当面对的关键问题。实际上，很多人甚至根本没有意识到他们要讨论的核心问题是学校和家长之间缺乏合作。大家都情绪激烈，

把那位咄咄逼人的母亲当作要解决的问题目标。老实说，在实际工作中很多人也的确是这样做的。

与此类似，对那些坐在家里紧张不安地等待女儿晚归的家长来说，他们并没有意识到自己真正担心的不是晚归这件事本身，而是女儿的不懂事，不知道应当打电话通知家里，让家人不必担惊受怕。可以说，很多人在面对这个问题时根本不清楚困扰自己的关键是什么。

显然，要想最大限度地减少他人违反承诺的行为，你必须具备足够的耐心、冷静辨别轻重缓急的能力以及准确描述问题的能力。首先，你必须花时间整理思路，梳理各种纷繁复杂的问题。遗憾的是，人们总是希望能快速完成这一步，激动的情绪促使他们往往不假思索地行动，很少经过认真细致的考虑。其次，在梳理问题的过程中，你必须确定最困扰你的核心问题。无法做到这一点会产生两种结果，要么你面对的是错误的目标，要么你面对的是多个无足轻重的目标。第三，学会言简意赅地描述问题，将其提炼成简短的一句话。如果问题描述过于复杂，真正的问题往往会被淹没其中。实际上，如果在表述之前无法简明扼要地总结问题，你的长篇大论肯定会让对方感到不知所云，不明就里。

有助于选择正确问题的实用工具

尽管你非常努力地解决重复出现的问题，但可以肯定的是你的情绪只会变得越来越糟而不是越来越好。这时你会发现，原来自己选择讨论

的一直都是那些简单的、显而易见的和容易面对的问题，而不是真正重要的问题。简而言之，事实证明你选择了错误的问题，因此必须日复一日地面对它们。那这种坏习惯该如何改变呢？要想正确命中目标，你可以使用以下方式。

CPR思维法

这种思维方式不但能确定核心问题，而且可以消除重复做无用功的问题。其具体操作过程是，问题初次出现时，你要和对方谈论的是内容（Content），即发生的事实。例如：“昨天你在午宴上喝多了，神志不清，大声叫嚷，取笑客户，让公司丢尽了脸面。”问题的内容只和单独的事件相关，它关注的是何时何地发生了何事。

当问题第二次出现时，你要和对方谈论的是模式（Pattern），即重复发生的情况。例如：“这可是第二次出现同样的问题了，你答应过这种事不会再发生，现在我觉得你是一个无法兑现承诺的人。”模式表明问题具有历史性，这种历史一旦重现问题实质便会发生变化。频繁而持续地违反承诺会影响他人对你的行为预测，最终破坏他们对你的尊重和信任。

注意：人们往往会漏掉对问题模式的关注，陷入对问题内容的不停争论。例如，你的老板每次开会都把你的议题放到最后讨论，结果往往是草草收场或是完全跳过，对此你已经和她提过一次了。现在你又提出

了这个问题，她的答复是会议日程总是排得很满，让你灵活一些，把时间留给更重要的问题。如果你接受了这番说辞，那就漏掉了关键问题。你要关注的目标不是今天这次会议（即内容问题），而是对方长期形成的模式。有时候，模式问题会悄然无息地发生，为你带来新的麻烦。你指出问题所在，对方不是破口大骂就是绷着脸生闷气，结果你和他们的对话慢慢就偏离了目标，这种情况会逐渐发展成为一种模式。具有影响力的人会敏锐地察觉到这种行为模式，及时想办法加以解决，而不是任由自己被拖入无休止的对初始话题的争执。

当问题继续发生时，你要和对方谈论的是关系（Relationship），即这样做对我们之间有什么影响。关系问题关注的角度要比内容和模式问题大得多。这种问题强调的不是对方再三令你感到失望的事实，而是对方的一系列失望行为已经让你对其失去信任。你开始怀疑他们的能力，鄙视他们作出的承诺，此举必然会影响你们之间的交往方式。例如：“这件事开始对我们的合作关系产生压力了。我必须不断催促才能保证你在线，我不喜欢这样做，我担心你已经不再值得信任，无法做到你承诺的责任。”

同样，如果你真正关注的是关系问题却发现和对方讨论的只是行为模式，这种讨论结果也不会让你感到满意。更糟的是你还会出现重复面对相同问题的处境，和对方展开同样的对话。要想理解关键责任中经常出现的各种内容问题、模式问题和关系问题，你可以从以下两个方面进

行考虑，即结果和目的。每个方面都能提供一种独特的解决方法，帮助你梳理问题，然后排列各种问题的优先次序。

梳理问题

结果

违规者的行为本身几乎从来不包括责任问题，这种问题经常出现于违规行为发生之后，即存在于其结果当中。例如，某员工本来应当在中午之前向你提交做好的财务分析，但她错误估计了工作所需时间，直到下午三点才完成任务。

在这个案例中，错误行为本身（即未能及时完成任务）并不是问题所在，这种行为带来的后果才是问题所在。因为这个错误你可能失去一位客户，这才是真正让你烦心的问题。或者，这是该员工第三次无法及时完成任务，你对她感到失望才是问题的关键，因为你要考虑的是这样的员工是否还值得信任。又或者，因为这位员工总是动作缓慢，你必须亲自盯着她干活，为此浪费了你的宝贵时间，同时让对方感到非常压抑，这种结果才是问题的关键。显然，所有这些都是错误行为之后发生的，是初始行为的结果，明白这一点有助于我们对问题进行梳理。

如果你想找到真正需要面对的核心问题，不妨问自己：这个问题会为我，为我和对方的关系，为工作任务，为其他利益相关者带来怎样的

结果？对这些结果进行分析可以帮助你确定哪些才是需要和对方讨论的最重要的问题。

目的

我们还可以换一个角度对此进行分析。比方说，你的一位同事让你很不爽，他答应帮你把写好的报告设计排版格式，结果对方并没有把完成的稿件交给你，而是直接交给上司了。他在这样做的时候心里是怎么想的呢？实际上，对此你自有一套看法，你认为他的目的很自私（他想在上司那里邀功）。至少，这是你自己得出的结论。

毫无疑问，你的这个结论并不是毫无来由的瞎猜测，而是有一定证据的。你肯定暗中调查过这个问题，对各种消息加以权衡，最终认为此人的动机不纯。当这件事发生时，你的同事的行为本身并不是问题所在，至少不是最关键的问题，决定他这样去做的动机才是问题所在。这才是你需要和对方探讨的真正问题，因此你关注的实际上是行为的目的。

其实，我们一直都在解决目的问题。比方说那个担心女儿晚归的父亲，实际上女儿这样做是想报复父亲以前禁止自己出门。因此，真正让这位父亲担心的并不是女儿晚归的事实，至少不全是这样，而是女儿这样做的目的，即她是故意让父亲担心的。至于那位地产商，他认为前台也是在故意利用朋友关系来逃避惩罚的。同样，真正让他烦恼的其实是

对方这种行为的目的。

当然，在这两个案例中，父亲和地产商的主观臆断是否属实我们并不清楚，这要等到他们和“嫌疑人”进行关键责任对话之后才会有结果。显然，要想确定如何面对这些复杂而敏感的问题并不容易，它们涉及我们讨论的隐藏动机。也就是说，我们必须依靠一个人的潜在目的去得出结论。（后面的章节对此有详细说明）无论如何，有一点是可以肯定的，即让我们的主人公感到烦恼的是他们根据他人的潜在目的得出的结论，这些才是我们最终需要面对的真正问题。

排列问题的优先次序

确定目的和需求

经过对问题的梳理（通过分析各种行为的目的和结果）你会得到很多细节，不知道该从哪里着手解决。面对众多细枝末节的问题，哪一个才是真正需要面对的最为重要的问题呢？

要想在诸多可能的问题中进行挑选，最佳的方式是询问自己内心的真实需求。因为要和另一个人进行交谈，你应当自问对自我，对对方，以及对你们之间的关系有何要求。如果你没有认真考虑这三个方面，很可能会抓住次要问题而忽略对主要问题的解决。

例如在两个女生发生争执的案例中，很多人关注的焦点是萨拉的母

亲，直到最后才有人问道：“你们希望萨拉怎样做？希望在她身上发生怎样的变化？”显然，你肯定希望萨拉接受处罚，不希望和她母亲陷入纠纷，不希望限制萨拉的教育选择权。你肯定不希望为了和她母亲斗气，为了证明谁有控制权而把萨拉转到另外一所学校。

对于个人而言，你希望能帮助萨拉承担起应负的责任。公共管理政策要求你必须对此行为加以处罚，如果你对处罚事宜装聋作哑，就等于默许损害行为的发生。这肯定不是希望看到的。至于家长关系方面，你希望能和萨拉的母亲合作，一起想出最适当的处罚方式，而不是向孩子传达模棱两可的双重信息。那你该怎么说呢？你要讨论的又是什么问题呢？我们认为，你应该对萨拉的母亲这样说：“如果我们对在处罚方式上争论不休，我担心这样会向萨拉传递错误的信号。”

选择正确问题的方式：

·CPR思维法——关注内容、模式和关系。

·通过分析结果和目的寻找所有可能的细节问题。

·询问自己内心的真实需求，这种需求必须顾及自我、对方和你们之间的关系，以此确定最重要的问题。

应用分析

现在我们把上面的概念应用到实际案例中来看一下。好友准备带你的两个孩子去看汽车电影，跟他的孩子一起欢度周末。你答应孩子们可以熬夜，还为他们准备了爆米花，孩子们非常高兴。这时，你的好友开着一辆皮卡车来接孩子们了，他们的孩子已经坐在车斗里等着了，你的孩子马上就跳上了车。不过，对于乘坐小货车，特别是在高速公路上行驶这种危险行为，你们家一直都有严格的规定，你的妻子也非常强调驾驶时的安全问题。

你向好友提出了自己的忧虑，没想到对方反而嘲笑你大惊小怪，杞人忧天。没等你反驳，你的妻子插话了，但是她的话似乎在掩饰问题。她对你的朋友说：“你肯定会加倍小心的，对吧，要知道这些孩子可伤不得。”对方连说不用担心，然后启动了引擎，孩子们在车后面欢快地大呼小叫。

你气恼极了，你该怎么面对妻子呢？你本来是准备和朋友讨论安全风险的，但是这个机会已经错过了。或许，等孩子回来的时候你可以重新讨论这个话题，但实际上你觉得真正要面对的问题是妻子的让步，因为这已经是她第二次在有关家庭价值的问题方面放弃立场，让自己感到难堪了。对，妻子和自己唱反调是个新问题（不仅仅是孩子的安全问题），而且是一个模式问题。不过，这一点还不是真正让你恼羞成怒的原因，真正的原因是当你向朋友提出安全问题时妻子突然打断你的话，这让你觉得她的目的很荒唐。毕竟，和孩子的生命安全相比，难道跟朋

友保持面子上的一团和气会更重要吗？

在思考这件事的过程中，你询问自己内心的真正需求是什么。你希望孩子安全，这一点毫无疑问，但是你更想一家人坐在一起讨论这个问题。你希望在表达个人关注时不受打扰，你希望妻子能支持你的做法而不是拖你的后腿。你不希望讨论变成争吵；至于家庭成员关系方面，你希望在讨论安全问题时全家人能组成统一战线，然后由你来宣布最终的决定。你关注的模式问题是，你的妻子无意中剥夺了你对重要家庭决策的投票权，这才是问题的关键。当你的妻子公开作出决定时，她并没有考虑是否和你达成了意见一致。

明白了这一点，你决定把未经商量就作出承诺这件事（特别是安全等偏离家庭价值的重要问题）作为讨论的重心。你希望能找到一种方式，以便以后在面对外部压力时能确保团结一致，驾驶安全问题就是一个例子。这就是你要面对的核心问题。

选择意义

下面我们来分析关键责任对话的意义。经过对问题的梳理，从中找出最重要的内容，然后将其浓缩成一句简练表达，现在你已经准备好进行关键责任对话，可以和对方直接交涉了。可是，事实真的如此吗？实际上，找到需要讨论的关键问题并不表示你确实需要和对方进行讨论。有时候，在决定向对方提出问题之前，最好能先考虑这样做的结果。

例如，你的儿子刚从外面回来，剃了个鸡冠头，还染成扎眼的颜色，他对这幅形象很满意，却把你气得不轻。面对这种情形，你是准备说教一番呢还是忍忍再说？或许，对于年轻人所谓的时尚，你早就已经落伍了。如果为了一个发型把儿子大骂一顿很可能得不偿失，让你们之间已经出现的裂缝变得越来越大。也许你应该装作没看见，或是让自己变得更宽容些。

再来看一个工作场合的例子。你的老板在会议上杀气腾腾，大骂你们的工作不合格，提出的创意不是愚不可及就是傻得冒烟，让人一看就反胃。她不但否定你们的所有提议，而且动不动就打断你们的发言。这种做法一开始让你有些受不了，不过你很快就坦然接受这样一个现实，至少她的发火旗帜鲜明地表明了对问题的看法。于是，你什么都没有说。不过，今天她居然质疑你的信用，还在同事面前羞辱你，这件事可太过分了。或许你是该挺身而出了，这种情况已经忍无可忍了。

上述案例表明，对于你确定的种种问题，其中哪些是虚构的，哪些是真实的，哪些是需要面对的，显然没有简单的一刀切式的判断规则。通常来说，当你身边的人违反承诺时，你会和对方展开讨论（当情况要求你表达自己的观点时便采取行动），但并非总是如此。那么，有哪些判断规则可供我们利用呢？

当对方行为明确违反承诺时

企业拥有各种各样的测评工具，如报告、目标、绩效指标、质量计分卡、预算差异等，它们能准确衡量期望表现和实际表现之间的差距。如果员工未能实现其承诺的工作表现，这种情况当然会造成关键责任问题。由于这些做法是日常程序，因此管理者在和员工讨论时感觉会相对容易一些。

至于在家庭生活中，违反承诺的行为也有明确的衡量指标。例如：“你答应过我出去吃饭的。”“你说过会回来为我庆祝生日的”。这些表达都是容易讨论的日常性问题。

当违反承诺问题并不清楚时

但是，如果你对问题并不清楚，或是贸然和对方讨论会让你陷入被动时，你该怎么办呢？例如，你并不确定想和对方讨论的内容是否是个问题，提起这个话题可能引发一场轩然大波，造成关系紧张，丢掉工作或是其他难以预料的可怕结果。换句话说，对于并不清晰的问题或无法预料到结果的问题，你怎么知道是否该贸然面对它们呢？

要回答这个关键的意义问题，我们可以把要面对的问题分成两种情况。第一种情况，你怎么知道自己在该开口时没有开口？第二种情况，你怎么知道自己在该沉默时没有沉默？

该开口时却沉默

我们先来看第一种情况。研究表明，很多时候我们都会面对该开口时却沉默的问题。诚然，有时候我们的确会在错误的时间以错误的方式“勇敢”地站出来表达自己的观点，但对于家庭和企业来说这种情况绝对不是主流现象。通常情况下，我们在这些场合中都会保持沉默。

为便于检查你是否属于这种类型，你可以问问自己以下几个问题：

·我是否经常用动作暗示自己的观点？

·我的良心是否总是提醒我是非对错？

·我是否害怕说出内心想法，倾向于保持沉默？

·我是否总是对自己说孤立无助？

·我是否经常用动作暗示自己的观点？

比方说你在工作中发现了违反承诺的问题，有几位技术支持员工不遵守早八晚五的工作时间规定，而是采取灵活工作制，早上经常迟到，晚上又超时加班。因为你是个喜欢按照规定办事的人，这种做法让你很讨厌。但是，仔细想想之后，你觉得在这件事情上坚持己见不是什么好主意。毕竟，他们的工作时间并不比别人短，没必要为此搅得大家都不得安宁。另一件让你烦心的事情是，他们不守承诺，而且目中无人，说话做事都很傲慢，对此你也只字不提。

但是，对于后面这件事，保持缄默并不是明智的选择，因为你的选择不会让对方有所改变。如果对方食言这件事让你感到深受困扰，你是不可能天衣无缝地掩饰自己内心的负面感受的。你当然可以把怒火强压下去，但它们迟早会以可怕的方式爆发出来。换句话说，如果你面对问题选择沉默，那你的行为必将对此作出应对。

关于这个概念，演员约翰·拉莫塔（John La Motta）曾给我们留下了深刻的印象。有一次在制作培训视频时，我们请他扮演片中的经理角色。在排练过程中，他总是把语气正常的开场白变成咄咄逼人的对话。后来我们才知道，因为和他配戏的人没有完成自己的工作，约翰认为这个人是个滑头。因此，无论我们怎么指导（告诉他软化语调，不要表现愤怒等），约翰还是对对方十分轻蔑。尽管他的每一句台词和剧本丝毫不差，但约翰内心先入为主的偏见导致他下意识地流露出特定的非语言行为，先是改变语调，然后是假笑、举起拳头等。直到最后导演告诉他那位同事工作很努力，是个很受欢迎的人，这时约翰才准确地演出了导演要求。由此可见，如果无法改变主观认识，他是根本无法改变自己的表演行为的。

保罗·艾克曼（Paul Ekman）[1] 是一位研究人类面部表情和情绪长达30年之久的学者，对此他也得出了相同的结论。当人们试图掩饰内心真实感受，假扮另外一种情绪时，艾克曼发现虚假表情使用的面部肌肉和真实流露的表情有所不同。例如，欢乐带来的真实笑容会牵动眼部周围

的肌肉，而虚伪做作的笑容不会牵动这些肌肉。因此，人们一眼就能看出实情，你是很难掩饰内心的真实情绪的。

除此之外，当你观察到问题出现，感到非常懊恼，但决定保持沉默时，你的感受不仅会通过面部表情和其他非语言行为得到流露，而且会以其他方式宣泄出来，如冷嘲热讽、损人玩笑或是不合逻辑的推论等。例如，晚餐桌旁，已经29岁却长期失业在家的儿子提醒母亲脸上沾了一块面条，母亲没好气地答道：“是吗？我在你这个年纪时已经有两份工作了。”这话不是明显透露出让她烦心的问题了吗？

可见，当你试图保持沉默时，你的身体语言却在不断发出相反的信号，或是通过讽刺挖苦的语气来暗示真实情绪，这些现象说明——你应当开口表达内心想法了。

我们为什么会这样思考问题

面对种种重要问题，为什么我们会选择沉默呢？难道是希望它们能自动得到解决吗？实际上，这种行为就像是在冰箱里发现一桶腐败变臭的奶酪，我们把它拿出来在厨房案板上放了几天，结果对自己说：“唉，还以为这样味道会变好些！”

我的良心是否总是提醒我是非对错

有时候，人们不愿说出内心想法是因为他们感到很孤立。你发现了

一个问题，但是担心自己是唯一关注该问题的人，其他人对此根本不感兴趣。你心中暗想这可怎么办？例如，为什么医院里的其他同事不在乎洗手时间不够长的问题？面对公司最大客户违反行业规定的做法，为什么其他会计师睁一只眼闭一只眼？为什么我的邻居、妻子和孩子不认为坐在小货车后面是很危险的举动？对于这些问题，尽管你很担心，尽管你的良心在蠢蠢欲动，但你还是选择了沉默。

尽管人们的判断正确但最终却采取保持沉默的做法，关于这种现象不少学者曾做过深入研究。除了前面提到的研究结果，所罗门·艾斯克（Solomon Asch）[2]也曾列举过一些情景，在这些情景中人们不但会因为观点和他人不同而保持沉默，他们甚至宁愿说谎也不愿表达自己的异议。斯坦利·米尔格拉姆（Stanley Milgram）[3]的实验更进一步，他把普通人换成权威人士，实验中对受试者的利用也远远超过了欺骗行为。米尔格拉姆对回答错误的人实施电击并不断提高电压，直至达到受试者无法忍受的程度，可即便如此，受试者仍不愿表达和专家不同的观点。

羊群效应和服从权威意识可以迫使人们作出违背内心真实想法的举动。这些现象对关键责任的影响方式是，如果社会压力会导致人们说谎，那它也一定能迫使人们保持沉默。面对这种情况，你必须学会留意内心时而泛起的良知，它的出现意味着你应当挺身而出面对关键责任了。

因此，当你保持沉默但内心却备受良心煎熬时，你应当开口表达内

心想法了。

我是否害怕说出内心想法，倾向于保持沉默？

在决定是否应当坦率说出内心想法时，我们总是习惯于欺骗自己，一次次地犯同样的错误。我们宁愿面对正在自己身上发生的事实（无论这种事实多么残酷），也不愿接受袒露心声可能遭遇的不确定结果。这种情况肯定会迫使我们在需要开口的时候保持沉默，无奈地接受痛苦。这种情况到底是如何发生的呢？

当我们试图搞清楚是否应当开口时，我们经常想象会出现可怕的失败结果，这种心理让我们马上决定保持沉默。在为保持沉默寻找理由时，我们的思路是这样的：我们会问自己“我能否成功应对这次冲突？”而不是“我是否应当尝试去面对？”显然，当内心对“能否成功”这个问题作出否定回答时，我们便会选择不必尝试的结果。

对于这种情况，问题解决高手的做法完全相反。只有在决定应当展开对话之后，他们才会问自己：“我该怎么做？怎样才能把事情解决好？”如果我们把“是否尝试”和“能否成功”的顺序搞颠倒，我们肯定总是会违心地背叛自己的原则，选择对不公平现象保持缄默，然后为自己的不作为寻找借口。

至于如何说服自己保持沉默，我们通常有两种常用手段：一是忽略

沉默的代价，二是夸大开口的代价。

忽略沉默的代价　我们是如何在思维判断过程中不断纵容不公平的现实问题，忽视这些问题造成的代价的呢？首先，我们的目光过于狭隘，只看到了问题对自我的影响，没有考虑其总体影响。比方说，如果你的老师是个非常令人乏味、极不公平而且满脑子封建思想的人，这又有什么大不了呢？有必要和他当面冲突吗？我们不也能挺过来吗？可是，这种思维方式其实非常自私，因为你忽略了这样一个事实，即二十年后或许会有成千上万的学生因为这个老师的不够格而受到巨大的负面影响。

其次，由于已经习惯于对负面影响逆来顺受，我们往往会低估当前问题的严重性。随着时间的发展和问题的反复出现，我们会认为这种悲惨现象是无法改变的，是每个人都注定要接受的。因此，我们会继续被颐指气使的老板奴役，继续和在身体和精神两方面伤害我们的伴侣维持婚姻，继续和忽视和羞辱我们的同事一起工作，因为我们会在潜意识里对自己说其实没那么糟糕，生活本来就是这样。

第三，如前所述，当无法保持沉默时，我们看不到自己的错误行为。例如，我们自以为在默默承受老板的吹毛求疵，但实际上当管理者询问工作细节时我们消极应对的做法也是不对的。当老板试图提出建议时，我们总是毫不犹豫地打断对方，说自己知道该怎么工作；我们总是挑衅般地选择按自己的方式去工作，殊不知这样其实贬低了我们的行

为。在这种情况下，我们不但低估了保持沉默的代价，甚至可以说完全无视这种代价的存在。

夸大开口的代价　另一方面，如果挺身面对他人违反承诺的错误行为，我们又常常会高估由此带来的负面影响。人是一种很奇怪的动物，非常善于想象可能发生在自己身上的坏事情。在思考如何开口面对问题的时候，我们经常会认为自己会承受非常可怕的后果（哪怕这种情况可能根本不会出现），然后为这些并不存在的念头深深困扰。在虚构各种可怕事件的过程中，我们会使用很多“弄不好”之类的表达，尽管其中很多都是毫无来由的。

例如：老板让我们每人出20块钱给尚未谋面的副总裁买礼物，这事儿弄不好是个麻烦。我们谁都不想这么做，可如果我开口反驳肯定会被臭骂一顿，弄不好还得出钱，弄不好还会让老板鄙视，弄不好会丢了工作，弄不好搞得妻离子散。

当注意力全部集中在这些可能会降临的可怕想象中时，我们肯定会失去现实感。可能出现负面后果的严重性会扭曲我们对概率事件的认知。也就是说，如果某种不太可能出现的结果足够糟糕的话，我们往往会在大脑中将其描述成必然事件而非概率事件。

或许，关于夸大面对关键责任造成的代价，我们所犯的最大的错误源自于一种不正确的理念，即这个世界总是惩罚那些“傻”得冒烟，敢于

面对错误畅所欲言的人。我们已经见到过太多枪打出头鸟的案例，发现凡是仗义执言的人都没有好下场，于是失望地认为除了明哲保身之外别无其他出路。令人深思的是，本书作者曾向各大公共论坛表示，这本书可以教会大家面对任何桀骜不驯或位高权重的人，无论对方多么难以对付；而且还能保证结果让双方都非常满意——没想到，很多人居然认为我们是在自欺欺人。他们说：“你们是在说梦话吧，现实生活中坦然面对冲突哪有这么简单？‘刺儿头’的下场多半都是身败名裂。”

一开始，我们还以为这些经过广泛证明的技巧不适用于反驳者所说的特定案例，于是我们问道：“这么说，你们公司从来没有人在冲突中成功面对某个问题或领导，而且没有因此而受到处罚吗？”对方迟疑了一阵，尴尬地说这种情况还是有的。有一位职位低微的员工的确是这样做的，而且并没有因此陷入麻烦。

当你保持沉默并试图努力说服自己这样做完全正确时，你就应当警觉了，因为这种现象表明你正在故意忽略面对冲突的代价，夸大这种行为的风险。当问题出现时，你是否一开始就打算保持沉默，然后经过深思熟虑为这种行为寻找理由呢？学会留意这种行为差异，你就可以更好地判断自己是否需要挺身而出面对冲突了。

我是否总是对自己说孤立无助

尽管内心充满煎熬但仍决定保持沉默，我们之所以会选择这样做，

根本原因在于担心自己无力改变现实。我们常常认为，其他人或情况本身的复杂程度决定了问题无法得到解决，使其超出了个人可以控制的范围。我们习惯于把问题归咎于他人而不是自己，从来不肯作出半点主观上的努力。面对问题时我们经常说：“你和那个家伙打过交道吗？他简直是个疯子！”“你跟那位主管说过吗？她知不知道怎么工作啊？就好像这么干行得通一样！”

实际上，很多关键责任对话之所以会失败，并不是因为其他人糟糕透顶或总是犯错，而是因为我们自己没有处理好问题，这是我们自己的错误。面对违反承诺的错误行为，如果我们在应对问题时把目标转向其他人，会让他们成为众矢之的，受到大家的一致攻击。显然，转移目标是一种并不体面的做法，把祸水泼向别人以免除或减轻自己应当面对的问题，这种行为并不能解决问题，只会使其逐步升级。

换句话说，这种行为是一种不成熟的表现，就像一个小男孩不敢承担责任，反而向妈妈告状说：“是他先打我的！”

即使我们能认识到自己在处理问题过程中扮演的角色，意识到自己展开关键责任对话的能力不够，但我们仍表现得好像从来都是解决问题的高手。我们肯定不会出错，情况肯定会变好。之所以会有这种想法，是因为我们大多数人并不完全是社会影响力的产物。我们在学校教育体制下花费大量时间去背欧洲各国的首都，却很少关注人际互动问题的错综复杂。我们很少认为，影响力技能是一种人们可以习得，而且是应当

习得的能力。但是，正如本书所述，此类技能的确是可以通过后天学习掌握和提高的。

当你因为担心能力不足以展开关键责任对话而保持沉默时，事实可能的确和你的评估一样。如果是这种情况，你要做的是提升自己应对问题的能力，而不是一味地忍气吞声。注意，千万不要让恐惧感影响你的判断力，本来你是有能力应对问题的，但恐惧感会迫使你隐忍不发。因此，在考虑保持沉默时，最好先问问自己临阵退缩是不是合理的选择。

四种标志

下面我们来总结草率决定保持沉默有哪些线索，以及我们应该如何应对这些线索。面对冲突该开口时却沉默，这种行为包括四种指示性标志。

·标志1：你经常用行动表达自己的观点。你觉得自己在默默承受压力，但实际上并非如此。为识别这种假象，你可以这样问自己：“我是真的宽容此事还是表面上如此，实际上在释放各种负面信号？其他人是否受到了我的影响？”如果是后者，这表明你不是在默默承受压力，而是在用各种行为表达自己的关注，这样只会让问题变得更糟。你的非语言行为已经说明了问题，你应当考虑的是说出内心的想法。

·标志2：你的良心总是在提醒是非对错。你不断对自己说沉默是

金，因为别人对不公平现象也是保持缄默，可是内心却一直蹦出要挺身而出的想法。我们认为，你应当顺从内心的声音，勇敢面对问题。源自内心的忐忑是一种信号，它能告诉我们保持沉默其实得不偿失。

·标志3：你总是忽略沉默的代价，夸大开口的风险。由于担心结果令人无法面对，你总是极力压抑自己的冲动，让自己逃避面对问题。实际上，这样做无异于混淆概念，因为展开关键责任对话是否困难和你是否应当挺身而出完全是两个不同的问题。

·标志4：你认为自己的行动于事无补。你始终认为，保持沉默的原因要么是他人难以沟通，要么是自己处理问题的能力已经达到极限。然而实际原因是，与其说是无法沟通，倒不如说我们不知道该如何沟通。通过观察善于应对棘手问题的人，我们发现他们能取得成功是因为很清楚该表达哪些内容以及怎样进行表达。只要你能提高这种技能，哪怕只是些许的改善，就会发现其实很多情况下都不用保持沉默，直接面对问题并不像你想象的那么难。

该沉默时乱开口

现在我们来分析意义问题的另一个方面，即在不该行动的时候错误地面对问题。这种情况似乎和我们上面的讨论相矛盾，但它们是的确存在的。在有些场合下，我们最好不要贸然面对问题，至少不要在未做充分准备之前这样做。

有时在权衡结果之后，我们会发现有些问题其实保持沉默反而是上策。例如，你发现和某位供应商合作有问题，对方的做法违反相关的管理规定。但是，你和对方只是在某项目中合作过一次，此后就再也没有联系过。对于这种情况，重翻旧账是完全没有必要的。

面对此类问题最大的困难是，任何问题都不是在封闭绝缘的环境下解决的。换句话说，每个家庭和公司都有一本难念的经，必须根据具体情况分析哪些问题可以面对，哪些问题应当顺其自然，并不是所有的期望、约定、协议和承诺都具有相同的约束力。更糟的是，在有些组织机构中人们根本就不重视兑现承诺，至少他们的责任感很低，让人难以信任和预测其行为方式。

让自己变得与众不同

面对责任问题，人们选择不同的应对方法有时候是因为管理者喜欢选择阻力最小的方案。毕竟，要大家承担责任是件费力不讨好的苦差事，况且也没人教他们该怎样正确处理这种问题。正因为这样，有时人们面对问题隐忍不发，其实是出于一种同情心理，认为让他人承担责任是一件很难做，很得罪人的工作。

无论潜在原因是什么，如果你想打破传统，提高行为标准，改变过去那种一成不变的管理规定，记住一定要让人们了解这些情况。你必须公布明确的通知，重新设定期望标准，而且你的做法不能让大家感到反

感。

本书第一作者科里就曾遇到过这种问题。科里是一位海岸警卫队队员，有一天他换上制服准备去站岗值班，他刚刚被分配到加州某训练基地做值日官，负责保卫工作。

负责值班工作的有几十人，他们要整夜留在基地“放哨”，在兵营、车场或船库担任警戒任务，此外也负责消防工作。早在几周前接受培训时科里就已经知道，擅离职守者可能会受到法律指控。

那天晚上，科里发现有几个哨兵脱离岗位，跑到俱乐部里跟别人闲聊，这种无视纪律的行为让他感到非常吃惊。幸运的是，就在科里准备去揪出这些害群之马，对属下进行严厉训话时，一位老兵把他拉到一旁，向他透露了一些内情。首先，当值的士兵有很多都在俱乐部消磨时光，没人对此小题大做。其次，科里的几位同僚对此事心知肚明，他们自己也跑去闲聊，掷飞镖，对下属擅自离岗的行为睁一只眼闭一只眼。如果科里想杀一儆百大肆整顿，估计很多人都不会买他的账，甚至厌恶改变现状的做法。

面对这种情况科里该怎么做呢？他希望属下做到令行禁止而不是把规定当作一纸空文，而且他也有权向上级汇报情况。但是，既然其他值日官长期以来一直对这些规定熟视无睹，现在作为新人的科里如果不分青红皂白地指控下属违反命令，这种做法似乎也有失公允。这件事说

明，有时候合法的事情未必合乎情理，你的观点正确不代表能得到别人的支持和拥护。

向上级咨询之后，科里选择了下面的做法：他没有过去抓现行，也没有吹响紧急号（吹号也没人听，大家都不当回事），而是决定作出一定让步。首先他向下属声明，对其他值日官的不同做法表示理解，但不希望自己当值时哨兵出现擅离职守的情况。如果是自己当值，他会挨个检查每个哨岗，确保每个人都坚守岗位。然后，他把自己的立场转告给士兵中的意见领袖，让他们替自己传话，保证每个人都清楚自己的要求。这样一来问题便得到了顺利解决，科里当值时再也没有人擅自脱离岗位。

当其他人都保持沉默而你要面对问题时，当你准备让人们承担高于常规要求的责任时，一定要发出通知，让别人了解你的要求，表明你和其他人的不同之处。对于那些被调到新岗位的管理者，以及准备组成混合家庭的父母来说，这是一个非常明智的建议。

注意你的方式

在多年的调查工作中，与本书作者合作过的管理者可以说数以千计，其中有些人确有过人之处，他们是企业中唯一勇于指出错误的人，唯一能督促人们遵守质量管理规定、安全标准、成本削减目标等重要承诺的人。企业在他们的监督之下，绝不会出现我们在其他公司看到的情

形：人们全都事不关己高高挂起，产品质量一落千丈，生产成本直线上升。当其他人遇到问题唯恐避之不及时，他们却能坚守自己的底线毫不动摇。

但是慢慢地我们发现，固守自我价值诚然十分可贵，但如果这种做法会让你的同事蒙羞的话（如讥笑他人不够警觉，吹嘘自己的表现等）就有些得不偿失了，因为你在坚守自我价值的同时牺牲了另一项重要精神——团队意识。与此类似，有些父母会对子女提出某种行为要求，但又经常取笑孩子缺乏辨别能力，这种做法对孩子的精神健康是很不利的。言行不一必然会导致孩子缺乏安全感。

因此，如果你想为他人设定更严格的行为标准，希望以此方式表明自己和配偶或同事的不同之处，千万不要自命非凡。在设定期望时，很重要的一点是学会对持有不同意见的人表示尊重，这样才能证明你接受多样化的思维方式。换句话说，虽然其他人的管理要求不如你那么严格，他们的确在这一点上和你不同，但这并不表示他们就是软弱无用的胆小鬼。试想，当你对别人说“不管别人怎么做，我要求你必须这样做”和“我才不管那些胆小怕事的废物怎么做”时，这两句话给人的感觉简直差了十万八千里。

小　结

选择目标和意义

在展开每一次关键责任对话之前，我们都必须从最基本的两个问题入手，即目标和意义。

·目标：当问题初次出现时，你要讨论的是问题本身，即内容；如果问题继续出现，你要讨论的是模式；当问题的影响范围涉及你和他人的交往时，你要讨论的是关系。为便于作出正确的选择，你可以分析问题发生之后（即结果）和之前（即目的）的情况。随着诸多潜在问题逐渐浮出水面，要想确定其中最重要的问题，你必须确定自己内心的真正需求，关注那些对自我、对他人，以及对你们之间的关系影响最为密切的核心问题。

·意义：为确定自己是否错误地保持沉默，你可以问自己四个问题：我是否经常用动作暗示自己的观点？我的良心是否总是提醒我是非对错？我是否害怕说出内心想法，倾向于保持沉默？我是否总是对自己说孤立无助？为确定自己是否错误地面对冲突，你可以思考身边的人是否支持你的做法。如果你必须冒天下之大不韪，一定要学会用正确的方式表达自己的与众不同。

下一步

决定要面对责任问题之后，你必须确保自己的思路清晰，必须首先对自我进行分析。要做到这一点并不容易，特别是当对方让你感到失望时，因为你会一味指责对方，丧失正确思维的能力。这就是我们接下来

要讨论的问题——在你开口应对冲突之前，如何理智地分析事情的来龙去脉。这样做有助于你更好地对问题进行讨论，显然要比气愤地质问“这群笨蛋到底怎么了”效果要好得多。

第二章　梳理头绪

如何在冲突之前保持理智

你是否注意到一个现象？凡是走得比你慢的都是傻子，凡是比你走得快的都是疯子。

——乔治·卡林

任何应对过关键责任的人都知道，一个人在刚开始几秒钟的行为表现即可决定后面的发展方向。也就是说，你只能用一两句话的机会来确定会谈气氛。如果你设定了错误的基调或状态，后面就很难再扭转形势了。可以说，错误的开头几乎注定了失败的结果。

有鉴于此，要做到这一点并不容易。这是因为，当别人让我们失望或是作出非常不好的行为时，我们最不愿意考虑的就是选择和对方谈论问题的气氛。通常情况下，我们满脑子想的都是事件发生的各种细节，即使我们还有思考其他问题的能力和时间，愤怒的情绪也会让我们彻底忽略所谓的气氛问题。下面我们就来看一个案例。

没脑子的测试员

可以想象，你坐在巨大的会议桌前，身边是整个疲惫不堪的管理团

队，大家正在讨论如何完成程序开发项目。突然，桌上的电话响起，质量部经理拿起话筒，只听见她和对方激烈地吵了几句，然后狠狠地挂断了电话。

“是总装部，我们刚刚完成的软件把他们惹火了。”质量部经理气得直冒烟，就差没开口骂娘了。

“不是吧！又是软件故障！”开发部副总一脸郁闷。

很快，整个管理团队开始纷纷抱怨起来，指责软件测试员工的自私、不顾大局和种种工作问题。这还不够，大家怒气冲冲地直奔测试部而去。因为你刚来这里不久，对于发生了什么情况并不清楚。

走在去测试部的路上，运营部经理向你解释道，每一款开发出的软件都必须经过反复测试，然后才会交给总装部生产。如果不经过测试，软件经常会出现问题，这样会给公司造成巨大的损失。

“这帮蠢蛋只需运行简单的测试包即可，这样能提前发现问题，只要发现问题我们肯定不会送交总装部，这样会造成严重的生产延误。”

“那他们为什么不运行测试呢？”你问道。

“这正是我们要去寻找的答案”，副总裁没好气地答道。你看到他怒火中烧，脑门上青筋暴起。说话间，一群人气势汹汹地来到了测试部，那情形就好像一群调查罪案的警员。你不由得暗自嘀咕：“这下麻烦可

大了。”

两败俱伤

显然，各位主管要面对的这个部门以前也捅过娄子，否则大家不会如此激动。各部门经理都觉得义愤填膺，准备好好教训一下测试部。当然，在很多企业中，部门之间的交涉方式可能没有这样戏剧化，当事人的语气可能没那么强烈，使用的字眼没那么粗暴，不会对犯错的一方破口大骂（他们会使用横眉冷对、冷嘲热讽、指桑骂槐等手段表达不满），但结果其实毫无区别。一旦员工没有完成工作要求，老板便会马上得出“一群笨蛋”之类的草率结论。

其实，对于此类关键责任问题，其根本原因到底是怎样的并不是问题的关键。如果管理者是带着强烈的负面情绪去面对冲突，不假思索地认为自己完全正确，那么事情的原委究竟如何根本就不重要，他们面对问题的结果很可能只有一个，即两败俱伤。

继续刚才的一幕，大家闯进测试部，大有不干一架誓不罢休的劲头。看到程序员正在调试“提供免费游戏下载的新网站”，各位主管更加气恼，对着犯错的测试人员大声咆哮，用难听的绰号称呼他们，威胁要惩罚他们，对他们臭骂不停，把心中的怒火一股脑儿地发泄出来。

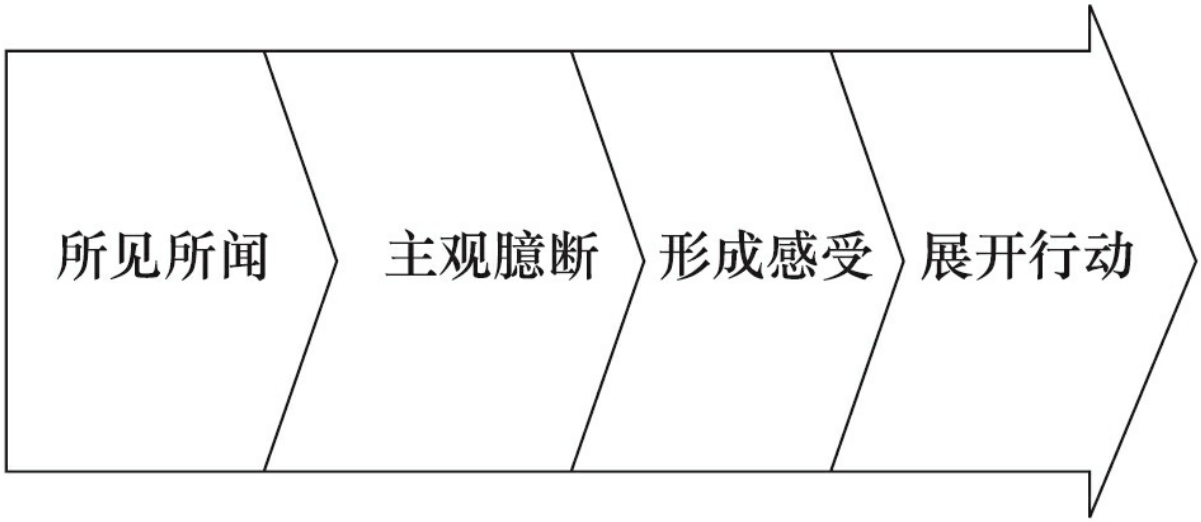
这时，IT部经理恰好回来，看到手下员工受到如此对待岂肯罢休？

很快，双方陷入了口水仗，斗得你来我往好不热闹。IT部经理大声指责管理团队，称他们不尊重程序员的工作，无中生有地制造事端，以及使用冒犯人格的侮辱性字眼。

这下子，其他部门经理更加愤怒，就差没卷起袖子动粗了。好啊，明明让我们抓到了把柄，结果你IT部经理竟然袒护手下，竟然敢跟我们对着干，这还有没有王法了！直到几天后，这件事才逐渐平息下来。但是，问题并没有得到解决，每个人想起来不是一脸尴尬就是气愤异常。

关键30秒

我们曾经把关键责任对话刚开始的半分钟称为关键30秒，因为整个冲突过程的气氛和最终结果通常都是在这个时间段内确定的。但是我们错了。实际上，冲突气氛并不是在一开始30秒内确定的，它只是在这个过程中得以彰显而已。其实，冲突气氛早在你认定对方有错，对他们感到愤怒，认为自己完全有理的那一刻起就已经奠定了。可以说，关键责任对话能否进入正确的轨道，能否得到顺利解决，取决于我们对事件第一时间的瞬间感受。从事件发生到我们决定采取行动，在此期间我们的心理发展过程如下图所示。



当某人违反约定，这种行为导致我们采取行动时，整个过程的发展顺序是：首先我们会看到对方的举止，然后在大脑中虚构一段情节，以此说明他们为什么会这样做；接下来，这种情节会让我们形成某种感受，在这种感受的影响下我们会采取相应的行动。如果这个情节令人厌恶，我们便会产生愤怒感，这种感受会使我们大量分泌肾上腺素，受其影响，血液会从我们的大脑流向全身，刺激身体的原始本能以应对“对抗或逃避”式冲突。换句话说，受到愤怒感的控制，此时我们已经变成了失去思考能力的爬行动物，言行举止都和傻瓜无异。

毫无疑问，在这种情况下我们只能得出令人无法想象的愚蠢结论。例如，一位老兄刚经过长途旅行回到家中，感到“性”致颇高，可老婆却毫无反应。经过一阵琢磨，他那并不十分灵光的脑筋得出了这样一个结论：“我明白了，我应该挖苦几句她才会有反应。”但奇怪的是，这一招似乎并不奏效，一点儿都没吸引他老婆的兴致。

再来看前面软件开发失误的那个案例，一开始管理层观察到的是现象，即软件无法工作；接下来是他们的主观臆断：测试员没有运行最终测试，因为他们不喜欢这样做。实际上，这种想法完全是管理层自己想象出来的，他们根本没考虑对方到底经历了什么情况。再接下来，他们产生愤怒感，最后演变成激烈却徒劳无益的言语攻击。从观察到虚构，再到感受和行动，这个三级跳式的行为模式只消片刻即可在我们大脑中完成运行，为后续的种种行为奠定基础。

问题：令人讨厌的主观臆断

也许有人会想，是否存在这种可能性，即只有智商水平低下的人在分析问题时才如此草率、偏颇和欠缺公平呢？毕竟，我们大多数人还是更为谨慎、更为科学和更为仔细的。如果你也这么想就大错特错了。诚然，我们可能不会像那些部门经理那样发飙；但是，在面对利益攸关的重大问题时，我们也和他们一样会虚构令人讨厌的情节，认为这就是事实经过，并在此基础上采取相应的行动。

草率结论和贸然假设

为什么会这样呢？20世纪50年代到60年代，一些学者曾对归因问题进行过大量研究，他们的目的是要了解人们是如何确定一个问题的成因的。为了揭开归因行为的思维模式，研究者描述一段违反社会公德的行为（如一位妇女偷拿同事的钱，一位父亲大声呵斥孩子，一个邻居结账

时在你前面插队等），然后让受试人回答这样一个问题：“他们为什么会这样做？”

研究表明，人们并不像普遍认为的那样能准确地对行为进行归因分析，我们很容易草率得出负面的结论。我们经常会犯一种初级错误，即假定人们仅仅是出于性格问题（即通常所称的动机）去作出某种行动的。为什么那个女人会偷同事的钱？因为她一贯都不诚实。为什么那位父亲会呵斥孩子？因为他总是脾气很坏。为什么程序员没有执行测试工作？因为他们从来都傲慢、懒惰且自私。

我们的判断怎么会如此简单化，如此偏颇呢？这是因为，大多数情况下人们在判断他人行为时采用的是品质分析法而不是环境分析法。我们总是认为，人们之所以会作出某种行动，是因为其无法控制的个性使然（即品质问题），而不是因为情境压力使然（即环境）。

如果再深入一层，我们之所以会犯归因错误，是因为在观察他人时，我们更容易看到的是他们的外部行为本身，而不是隐藏在这些行为之后的影响因素。与此相反，我们在思考自己的行为方式时，总是能敏锐地觉察到左右我们选择的潜在因素。有鉴于此，我们在判断问题时很容易形成双重标准，认为别人做坏事是因为他们本来就是坏人，而我们做了坏事则是因为身不由己。

实际上，人们经常会做一些违心的举动，是因为社会压力，因为没

有其他选择，或是因为受到了其他力量的影响，而不是什么个人本性使然。例如，那个女人偷钱是因为急需用钱给生病的孩子买药；你的邻居插队是因为忙着照顾两个孩子，没有注意到自己的位置；你的表弟因抢劫便利店而坐牢，究其原因一部分固然是因为贪婪，但另一部分或许是因为自己经营的公司倒闭失败。

基本归因错误

认为别人作出反常之事是因为其本性使然或喜好如此，忽略其他潜在动机的影响，这种观点无疑是错误的。心理学家把这种错误归类为归因错误。由于这种错误存在范围非常广泛，不受群体、时间和地点之限，因此得到了一个独立命名，即基本归因错误。

当然，在遇到违反承诺的现象时，我们并不总是得出对方是坏人，希望我们经历痛苦这样的结论。例如，你的一位好友说好开车到牙医诊所接你回家，但是她迟到了半个小时，你暗自琢磨究竟是怎么回事，首先想到的是堵车或是出现交通意外，你开始为对方担心起来。

但是，如果这个人以前曾让你吃过苦头，你得出的结论恐怕就非常草率了。你会说她一向不值得信任，或是总喜欢批评你。

在身处不利条件下时，人们更容易犯基本归因错误。在关键责任对话中，基本归因错误就像万有引力一样无处不在。例如：“迟到是因为她总是以自我为中心，说明她根本就不在乎我，看她来了我怎么教训

她！”显然，主观臆断越是情绪化，冲突的结果就会越严重，我们的想象就会越糟糕，整个人就会变得越愤怒，最后导致鲁莽行事。

选择沉默还是暴力

沉默

并不是每个虚构恶劣情节的人都会愤怒地挺身而出，和犯错误的人理论一番，至少他们不会马上这样做。对很多人来说，他们往往需要经过一段时间之后才会变得烦躁或自以为是。实际上，在长达25年的行为研究过程中，我们发现绝大部分被观察者都倾向于逃避面对违反承诺、违背期望或其他错误行为问题。

在询问受试者为什么会这样做时，他们的解释是通常情况下，问题初次发生时最好不要去处理，而是让其自行消失。毕竟，很多像这样的问题都只是小概率的异常现象，很少重复发生，所以没必要大惊小怪。可以说，这种观点有一点的道理；但如前所述，逃避或许是导致人们不作为的真正原因。在研究中我们发现，大部分试验对象不愿采取行动是担心这样做会引发激烈争执，人们认为这样反而会带来更多问题，因此不希望惹是生非。这样想似乎并无不妥之处。

但是，这些选择沉默的解释并非科学调查的结果。实际上，我们不愿面对问题是因为我们认为对方是自私堕落的小人。在我们的潜意识中

这种结论仿佛就是事实，因此我们才会产生这样的想法：“谁会跟那种人打交道？他们自私、伪善、堕落，根本不是好东西！”——正因为这样，我们选择了沉默不语。

无论出于哪种原因，对违反期望和违背承诺行为视而不见都是得不偿失，极其危险的举动。当你面对这种情况选择保持沉默而不是挺身而出时，会出现三种不良后果。

·第一，你在默许对方的错误行为。如果你看到错误行为而不加以制止，对方得出的结论是你允许他们这样做。你或许觉得对一次错误视若无睹没关系，但对方却感觉到你对这种行为不加限制，于是会变本加厉，这时你会发现想再面对问题已经为时晚矣。

·第二，你身边的其他人会感到你在偏袒犯错者，他们会说：“我这么干怎么就不行？”

·第三，由于你没有及时面对问题，随着对方每次重复犯同样的错误，你会把这种行为当作证据，证明自己关于对方动机的主观臆断准确无误。于是，你会继续在脑中虚构恶劣情节，不断压抑自己的愤怒和失望，直至有一天引爆内心的炸弹。

暴力

随着这些问题对你的骚扰和折磨日益加深，最后你会发现自己忍无

可忍，一改往日的沉默不语，表现出巨大的暴力倾向。当某人无数次打断你的讲话时，你最后肯定会暴跳如雷；当助手无数次耽误你的工作时，你最后肯定会心烦意乱。当然，你不一定会表现出行为上的暴力，但肯定会采用火爆的语气、愤怒的目光、咆哮的嗓门、威胁的字眼来表达内心的激烈情绪；你会向对方下最后通牒，对其百般羞辱，喊叫难听的绰号，或是在对话中采用其他暴力方式面对问题。

但是，面对你突然的情绪失控，对方会认为你不正常，丝毫没有认识到这种表现是你长期承受压力导致的。他们会想："这个人今天到底怎么回事？啊，我明白了！"他们很快就得出了结论，你这样做不是因为别的，而是因为你既愚蠢又邪恶。也就是说，你的行为反过来帮助对方犯下一个基本归因错误，这种错误进而会让他们保持沉默或是表现出暴力倾向——你们之间等于形成了一个恶性循环。

情绪的突发性暴力宣泄，基本上全都是由于长期默然承受痛苦压力引起的。

暴力的沉重代价

当你从沉默转向暴力时，就无法以成熟、可控的方式和既定方案来展开关键责任对话，无法实现令人满意的问题处理结果。实际上，只要你采用暴力形式面对问题，结果必然是非常可怕的。

你会变得虚伪、嗜虐成性，而且极度愚蠢　在成长过程中，我们很

多人都会立下各种誓言。比如，当父母因为琐事惩罚我们时，我们会发誓以后绝不这样对待自己的孩子。当老板对我们大发脾气的时候，我们发誓自己一定不要这样对待下属。当我们看到朋友面对问题退缩时，我们发誓自己一定会坚强面对。

然而很不幸，这些誓言并不能让我们远离各种困扰。当我们发现其他人的错误行为，大脑中开始虚构丑陋情节，在肾上腺素的刺激下应对问题时，殊不知我们已经变成了自己发誓不要成为的那种人。当然，没人会故意把自己变成头脑简单的白痴，其实各种愚蠢观念是悄无声息地在我们意识中形成的。是我们自己要去虚构各种丑陋的情节，使我们无法正常思考，在肾上腺素的影响下自认为我们在道德水准上高人一等，无论选择沉默或暴力方式应对问题，我们总是振振有词地说：“这是他们自找的。”

有时候，当我们受到体内激素的影响变得极度愚蠢时，往往会形成荒谬可笑的观点。例如：“我的确对他们很粗暴，但对这些人不粗暴不行。你不用鞭子抽着他们不走，靠讲道理行不通。”

实际上，我们即使不是白痴也会形成上述观点。在很多场合，这种观念甚至是以铁血纪律的形式每天灌输给我们的。只有粗暴对待对方，他们才会改掉身上的问题，这种想法其实已经成了普遍存在的事实。

例如，对于体育教练取得的辉煌成绩我们常常不吝表扬，如果他们

在训练中粗暴对待队员，我们不但不以为然，甚至还会把队员的成功归结为教练专横惩罚的训练方式。在好莱坞电影《冰上奇迹》中，1980年美国国家冰上曲棍球队顽强拼搏，最终艰难地战胜强大对手赢得冬奥会金牌。在这部电影中，球队教练始终在谩骂、羞辱和利用球员，因为他们需要用这种方式来激发斗志。显然，赢得奥运会金牌的希望还不足以鼓舞球队的士气。这位教练必须让队员痛恨自己，把自己视为公敌，只有这样才能形成强大的凝聚力。

当球队最终赢得决赛时，电影院内的观众不仅欢呼胜利，还对教练的粗暴训练法赞不绝口。在离开影院时，不少人说：“这位教练太厉害了！真牛！”我们之所以会赞扬很多教练以及一些公众人物粗暴解决问题的方式，或许是因为他们的公开举动让我们觉得自己的情绪爆发是完全有道理的。

他们表现出的怒火、奚落和花招让我们相信，即使对青春期的儿子大发雷霆也是对的，因为“这样是为他好”。

其实，这种愚蠢透顶的想法早该被消除了。没有人活该遭到粗暴对待，无论是身体上或精神上都不应承受暴力，这样做对他们没有好处。的确，人们是应该承担自己的责任，没人质疑这种要求，大家都希望身边的人能做到这一点。但是，靠使用粗暴方式，靠羞辱或威胁他人来实现这个目标就不对了。弗里德里希·尼采（Friedrich Nietzsche）曾经说过，打不倒我们的东西会使我们更坚强，这句话流传甚广，但很多情况

下并不正确。在涉及人们的情绪问题时，粗暴对待他人绝对不是造福，而是在毁灭他人。

当人们利用粗暴待人的手段取得成功时，这种手段并非取得成功的原因。五十多年来有很多学者做过的调查，结果表明粗暴管理方式长期来看不会给企业带来成功，即使可以实现短期成功，这种成就也是不道德的。我们的调查也发现，成功的管理者、教练和父母（以及关键责任对话高手）从来不粗暴对待他人。即使在少数头脑发昏的时候他们偶尔会用比较激烈的方式宣泄情绪，但他们从来都不认为他人需要或是理应受到粗暴虐待。

注意！

如果你发现问题，脑中开始虚构丑陋情节，在肾上腺素的刺激下思维短路，然后以粗暴愚蠢的方式对待他人，千万别说这是他们自找的或是这样是为他们好。这种鬼话只有极度愚蠢的人才相信，它们不过是你为自己的卑鄙行为寻找的借口。我们要认清的事实是，无论在家庭中，在工作中还是在运动场上，任何形式的粗暴虐待行为都是极其错误的，都是必须杜绝的！

你会成为众矢之的　假设你正坐在跨越太平洋的飞机上，旁边有一个小朋友在过道上玩得不亦乐乎，还不时发出刺耳的叫喊声。这种情况持续了好一阵，整个机舱的乘客都皱起了眉头，心里泛起同样的想法：

这孩子太吵了，应该老老实实回到座位上待着。就在这时，你身旁有个家伙一把抓住那个小女孩细嫩的胳膊，大声吼叫让她闭嘴，吓得小女孩哇哇大哭起来。

你猜接下来会发生什么情况？没错，原来想让那个小姑娘保持安静的乘客一下子转移了目标，希望这个粗暴的家伙能得到惩罚。可以说就在一瞬间，人们的注意力从孩子转移到了施暴的成人身上。大家开始同情那个可怜的女孩，态度和刚才相比出现了180度的大转弯。

在前面的软件开发案例中，管理者也是通过昂贵的代价学到这个教训的。他们完全可以派善于沟通的人去和程序员打交道，搞清楚事实经过，但只因为一念之差选择了以粗暴方式面对问题，结果把本来有理的事情搞成了没理。他们的每一次爆发，每一句咒骂，每一条威胁，其实根本无法解决问题，只会增强犯错者坚定自卫的决心。

当然，这种情况并不表示犯错方因此就摆脱了困境，它说明管理者如果处理方式不对会使自己陷入麻烦。在面对关键责任时，无法成熟冷静地思考和处理问题只会让你处于被动。当你无法正常思考，开始作出愚蠢行为时，人们的关注点就会从犯错者转移到你的身上。

主观臆断会帮我们为错误行为开脱　主观臆断的危害在于，它让我们无法把犯错者当作一个正常的人，而是当作一件东西，或者说好听点当作一个恶棍来看待。这种行为会夸大别人的缺点，对我们自己的角色

却熟视无睹。它能让我们坚信别人都是白痴，证明我们对这些人的施暴行为是完全合理的。

但问题的实质在于，你不会和恶棍一起解决问题，你只能和正常人一起面对冲突。在开始关键责任对话之前，你必须利用本章介绍的内容，努力把对方作为一个人来对待。尽管他们犯了很严重的错误，但这并不能否认他们依然是人这个事实。不要小看这一点，这个认识差异直接决定着关键责任对话能否顺利完成，因为问题解决高手总是先设定良好的讨论气氛，努力避免作出主观臆断。

那么，我们该如何避免主观臆断，特别是在感觉自己理直气壮的情况下不去虚构情节呢？我们该如何避免基本归因错误，避免陷入愤怒情绪，避免出现充满敌意的讨论气氛呢？

解决方法：还原事件真相

无论主观臆断还是它带来的痛苦结果，这些都是在我们的思维过程中形成的，因此我们只能从这个角度去寻找解决方法。对于问题解决高手来说，他们在观察到问题之后的做法是努力补充和还原整个事件的真相。他们不会简单地下结论，说：“那人到底有什么毛病？”而是这样思考问题：“为什么一个充满理性，神智健全的正常人会作出这种行为呢？”

通过询问这些“人性化”问题，经常需要展开关键责任对话的人可以同时从环境和性格两个角度对人们进行分析。这样做的好处是，它并不认为人们出现错误行为完全是个人品质使然，影响力大师会关注错误行为发生时的环境，问自己：“还有哪些影响力因素对此人造成了影响？导致他如此行为的真正原因是什么？既然他是一个理性的人，为什么会作出非理性或不负责任的事？我的分析有没有遗漏任何潜在影响因素？”

要想回答这些问题，你必须首先做到把对方当作一个正常的人来看待，肯定环境因素对其行为的影响，而不是采用偏激的传统思维方式，一上来就怀疑对方“有什么毛病”。学会用环境观点来放大观察视野，你不但会对人们行为方式的原因产生更深刻的认识，最终还能开发出不同的手段实现责任管理。

六种影响力

为便于扩展对人类行为的观察，我们设计了一个包含六个单元的模型，用于揭示所有行为（包括违反承诺行为）潜在的根本原因。模型顶部是行为选择的两种构成条件，也就是说，要作出某种行为，一个人必须既有动机又有能力。模型中的每一个单元都受三种影响力来源的作用，即个人、社会和结构。



个人

第一种情况：个人动机

对于导致人类行为出现的第一种情况，我们并不陌生。当单独考虑这种因素时，便会形成基本归因错误。人们总是根据其个人动机或品性

作出相应的举动。这样做能否创造动机？人们是否不顾他人的想法和感受作出某种行动？这样做带来的是快乐还是痛苦？这种思维模式早已在我们的大脑中建立起来，而且有一定的意义，因为人们的行为的确需要具备动机。人类的某些活动的确可以带来快乐，同样，有些人也的确会以折磨他人为乐，这也是一种动机。但是，如果我们在考虑问题时只看到动机这一个方面，这种思维模式便会成为导致我们出错的一种影响力。

第二种情况：个人能力

如果加上个人能力的影响，我们会形成较为全面的思维模式，对于一种行为提出这样的问题：“对方是否具备实现承诺的动机？”以及“对方是否具备实现承诺的能力？”（即人们是否擅长作出特定行为？是否具备实现某种行为所需的技能？）通过这种扩展（从只考虑动机到兼顾动机和能力两个方面），我们承认的是这样一个事实，即人们不但一定会做他们想做的事，而且必须具备做这件事所需的思维和行动能力。例如，你们公司的客服代理没有给火气冲天的顾客回电话，或许是因为他们不知道该如何消除对方的敌意；医护人员不愿坚持使用保护性手套，或许是因为每次穿戴太麻烦。

学会从两种角度看待问题，我们在分析事件经过时就能做到比较客观。我们不应把违反承诺的人看成是动机不明的，因此认为他们既自私又麻木；而是应当考虑到这样一种可能性——或许他们已经尽力去做

了，只不过遇到了某些障碍或难题。

学会体现好奇精神

承认问题的产生可能存在多种不同的原因，这种思维方式会改变我们处理问题的方法。在面对问题时，我们不能主观臆断，不能自以为是，不能被怒火冲昏理智，而是要放慢节奏全面分析。我们要做的是保持一颗好奇之心，而不是贪图一时发泄之爽；我们应当搜集更多的相关信息，而不是卷起袖子动粗。换句话说，我们必须从法官、陪审团和行刑人的角色转变成充满好奇心的事件参与者。

社会

我们每个人都不是生活在与世隔绝的环境中，我们作出承诺，肯定也希望能实现承诺。而且，我们也具备实现承诺的能力。但是，如果在此过程中牵扯到了其他人情况又会发生怎样的变化呢？我们的同事、朋友和家人是否会成为我们的动机，是否影响我们的行动能力呢？鉴于社会力量在人类生活各个方面都发挥着重要影响，我们在分析人类行为模型时也必须考虑这种因素。

第三种情况：社会动机

看到成年人的谈话方式，你会觉得圈子压力早在毕业舞会之后就已经消失殆尽了。我们总是告诫自己的孩子，让他们不要受朋友唆使去做

错误的事情。然而我们很少意识到的是，这种来自同龄人的影响力在我们身上其实并没有消失。成年人的圈子压力或许不如青少年群体那么明显，但其影响力也相当可观。

例如，面对下面的案例你会怎么看？软件组监督员走到一位测试员工面前，对他说：“克里斯，我们的工作进度有些落后了，你能加快些速度吗？”

“你的意思是？”克里斯有些不解。

“我是说，这款软件看起来没什么问题，我们是不是可以跳过最终测试环节？”

就这样，一项至关重要的工作被省略了。

我们是否总是会受到同事、老板、顾客，或者说受到所有其他人的影响呢？还记得所罗门·艾斯克和斯坦利·米尔格拉姆的研究结果吗？他们在实验中模拟的社会压力不但会迫使人们改变观点和撒谎，甚至不惜用电流对他人造成身体上的痛苦。当我们得知孩子或成人竟然会为了寻求接受感而作出如此荒唐的行为时，是否会感到吃惊呢？医疗工作者违反行为标准，科学家对安全规定熟视无睹，财务人员眼睁睁地看着同事作出违法行为却无动于衷，为什么会出现这样的情况呢？道理很简单，因为他们受到了周围人群的观点压力。当其他人面对问题都保持沉默时，这种压力会让他们怀疑自己信念是否正确，希望被人接受的念头迫

使他们最终作出了随波逐流的决定。可以说，圈子压力是造成愚蠢决定的重要原因。

第四种情况：社会能力

除了对行为动机造成影响之外，他人还会对你的行动能力造成影响，起到帮助或阻碍两种不同作用。为了帮你完成工作，你的同事必须提供援助、信息、工具、材料，有时甚至要提供工作许可。除非你完全依靠自己工作，否则的话，没有同事的帮助你将一事无成。

以软件工程师为例，他们的工作也需要众人的帮助。没有测试人员，他们的软件出了问题怎么办？没有后勤人员，服务器断电怎么办？像这些难以预料的问题谁能保证不会发生？或许，这就是软件测试部让总装部大为光火的原因，这才是你真正需要讨论的重点。因此，在没有得到全面信息的情况下，千万不要贸然下结论。

学会检视自我　说到人际压力，我们自己的影响也不可忽视，因为我们也是人，肯定也会对他人的行为造成影响。换句话说，你的行动方式对他人的影响或许正是让你感到困扰的潜在原因。因为你看待问题的角度存在问题，在审视自己发挥的作用时总是站在错误的方向观察。例如，你的下属没有按时完成任务，可能是因为她不喜欢你提出要求的方式，认为你太过强势、苛刻、无视她的需要，像催命鬼一样命令她完成任务。尽管她表面上什么都没说，却在行动上说明了自己的立场，她会

把你的任务放到最后，然后轻描淡写地说：“抱歉，实在没时间做。”

在家庭生活中我们也会遇到相同的情况。面对丈夫对你的孩子（他的继子）的冷漠和惩罚，你感到束手无策，很想知道其中的原因。这个问题难道只是对方自私急躁那么简单吗？你有没有想过，或许是因为在他遇到压力时你没有和他一起分担？或许是因为你的一些做法让他感到孤立无助，进而对要面对的问题感到愤怒呢？显然，这些影响足以让他觉得粗暴地对待你的孩子并无不妥之处。

但这还不是全部，作为他人“社会影响力”的一个重要组成部分，你还可以影响他人实现你的期望的能力。比方说，上次你的儿子为什么没有及时完成自然课作业？是因为你在下班回家的路上忘记给他买制作火山模型的材料。当然，当这种情况发生时，你会马上意识到自己的问题。当你阻碍他人的行动能力时，你才有可能注意到自己的角色；如果你让对方感到失望，他们肯定希望能和你一起探讨问题。

当你的行为举止或处理问题的方式会导致他人抵抗时，他们往往有意保持沉默，拒不履行自己的承诺，而你还蒙在鼓里，根本没有意识到自己才是问题的真正原因。你会听到各种借口，但得不到任何真正有效的信息反馈，当你身居重要管理职位时更是如此。在这种情况下，你要做的是学会自我检视，学会从不同角度来看待问题，扪心自问：“在这起事件中，我有没有做得不对的地方？有没有忽略自己身上的问题？”

尽管你很清楚，人们的行为有时会导致其他人的退缩、憎恶、拒绝响应或是出现拖后腿等恶劣行为，但别忘了，其实有时候你也会成为这样的人。

结构

在观察人们从事日常活动时，你会发现很多行为是受他们身边的外部条件所影响的。换言之，我们的很多行为往往是结构化世界施加影响的结果。当然，要想清晰地察觉到这种影响，我们必须经过一定的训练。实际上，很多人对自己周围的环境都缺乏敏锐的观察能力，要了解别人周围的环境就更不可能了。

例如，正在减肥的你并没有意识到这样一点：虽然你放弃了午餐，但口袋里的现金或信用卡还是会诱惑你购买高热量的餐厅食品。你感到很饿（个人动机），你的朋友让你吃午餐（社会动机），你的信用卡（结构化动机）最终让你作出错误的选择。此外，诸如房间内冰箱位置的远近，以及你是否经常在冰箱里储藏垃圾食品等不起眼的小问题，其实也是影响行为的外部条件，它们都会左右你的行为结果。

在分析行为原因时，人类不会直觉地把目光转向外部环境、组织力量、机构因素和其他客观条件。我们经常忽略设备、材料、工作规划或温度等外部条件对行为产生的影响。同样，对于目标、角色、规定、信息、技术以及其他影响动机和能力的外部因素，我们也经常视若无睹。

第五种情况：结构化动机

外部条件是如何影响人类行为动机的呢？很简单，我们都知道金钱（及其带来的物质）可以提供行为动机，当金钱被用于激励错误的目标时会出现怎样的后果呢？例如，降低经营成本可以让管理者得到奖励，而超时工作可以让员工得到更多报酬，于是两者之间便出现了不可调和的冲突。质检专家靠检查出不合格的物料获得奖金，而生产工人靠装运更多的数量来挣工资，两者之间也会形成势如水火的矛盾。也许提高团队建设能力可以减少这种问题，又或者冲突应对训练可以化解纷争——瞧，对此总有人提出看似高明实则无益的解决方案。

在寻找此类问题的潜在原因时，经验丰富的管理者会迅速把目光投向奖励机制，调查薪金、职务提升、工资分配、福利、奖金和其他各种组织奖励手段对个人行为造成的影响。聪明的管理者和父母都知道，你不可能既奖励A又让B感到满意，这是非常愚蠢的念头。

我们来看看这种影响力在社区活动中是如何应用的。在很多城市的老城区，销售毒品被很多边缘青年视为致富的重要手段，这种情况让城市管理机构头疼不已。实际上，造成这种行为的原因不仅仅是其他人的教唆（即他人影响），更重要的是原因是经济利益。除非这些年轻人能找到其他获得经济来源的途径，否则销售毒品这个社会毒瘤很难被彻底清除。

同样，夫妻之间的关系也会受到这种影响力的影响。如今，成千上万的婚姻关系正受到冲击，原因是夫妻一方或双方为了提高社会地位和获得财富，往往把全部精力都投入到工作中去，这样无疑会让他们的家庭生活付出代价。

第六种情况：结构化能力

至于行动能力方面，外部条件会对其产生沟通和障碍两种影响。例如，作为管理者，你希望营销部的人和生产部的人能定期碰头。由于彼此之间合不来，这两个部门一直不相往来。尽管你费了不少力气为这两个部门设定了共同目标和奖励机制，但营销部还是把生产部的人叫作“暴徒”，而生产部则以“滑头”回敬对方。你暗自琢磨，如果能让两个部门的人定期碰头，或许这个问题就能得到自动解决。可是究竟该怎么做呢？怎样才能让他们经常碰头，让他们最终形成合作关系呢？

为此，你写了一篇振奋人心的讲话稿，可是大家听了都无动于衷。你在公司的绩效考核会议上提出“部门协作”新目标，大家还是毫无反应。你使出浑身解数，又是演讲又是警告，甚至推出了名为“每月协作之星”的奖励计划，让部门主管推荐表现优秀的员工领奖，但结果还是不理想，他们总是来回推脱，称找不到合适的员工。

最后，你决定跳出这种思维模式，尝试动机之外的影响力。显然，对这些人搞什么奖励根本就行不通，看来还得想别的办法。你灵机一

动，能否在办公布局方面做点手脚，以便两个部门的员工有更多的机会自然接触呢？

没想到，这个想法彻底解决了你的难题。实际上，如果你想让两个部门的人频繁接触，选择临近原则是最有效的。在考虑人际互动频率问题时，邻近性（即互动者之间的距离）是最明显的指示器，因为彼此邻近的人互相碰头和交流的机会最多。

在工作场所中，使用同一个休息区或资料室的人也会经常碰面。只要把营销部搬到生产部附近，为他们开辟共同活动区，这两个部门的员工就会逐渐熟悉起来。由此可见，距离的远近尽管是一个无形的因素，但却能对人们的行为方式产生重要的影响。

此外，影响人类行为方式的其他外部条件因素还包括以下几种。

工具　工具对于社会结构产生的深远影响有时甚至超出人们的想象。例如：

·厨师和服务员经常为顾客点了什么菜，以及先上哪一桌的菜等问题吵得不可开交，直到有人设计出可控制和管理点菜顺序的金属盘，这个问题才得到顺利解决。有了这个工具，服务员再也不用对厨师大呼小叫，厨师再也不会因为弄错顺序而发脾气。

·儿子总是无法在“天黑之前”回家，为此经常受到母亲责骂。实际

上，这个孩子只是搞不清楚天黑到底指几点钟，所以才玩到天真的黑透才回家。当然，当邻居送给他一只手表，母亲告诉他准确的回家时间之后，这个问题就彻底解决了。

·为了避免妻子和女儿洗澡时间过长，父亲经常会关掉热水开关，这种做法遭到了母女两人的痛恨。直到有一天，妈妈买回来一个计时器放在浴室里，这个问题才彻底结束。

·有这样一家人，他们认为是微波炉导致了父母和孩子之间的关系疏远。乍一听，这个理由太蹩脚了，但实际上问题的确如此，因为家里买了微波炉，以前一家人开开心心围坐在一起吃晚餐的日子一去不复返了。有了这个新工具，孩子们什么时候饿了都可以弄些简单的食物填饱肚子，再也不把吃饭当作一件正事。显然这是一个让这家人始料未及的情况，使家庭成员之间的关系逐渐出现问题。

当然，工具本身并无好坏之分，它们只是对我们的行为产生了令人难以想象的影响力而已。

数据　某金融服务公司长期以来一直无法帮助客户实现削减成本的目标，直到后来完全公布其成本数据和财务记录才使这个问题得到解决。同样，很多工厂也希望实现这个目标，为此它们现在的做法是公布每一种生产零件的成本。在某大型市区医院，医务人员经常使用橡胶手套（30美元一副）而不是手感较差的乳胶手套（3美元一副），哪怕只

是进行时间很短的医务操作。在尝试各种成本节约的宣传工作之后，医院发现问题并没有得到解决。最后，管理人员在各科室醒目位置张贴了两种手套的成本差异，结果该医院的手套采购成本几乎在一夜之间奇迹般地出现大幅下滑。

再比如，面对孩子今天要名牌球鞋，明天要名牌跑车的无理要求，一位父亲感到疲于应付。一天晚上，他突然想到，或许可以用公布信息的方式展开关键责任对话，于是开诚布公地和孩子进行一次谈话，把家里的财务状况告诉对方。结果他的女儿竟然破天荒地提出要求做夜工，帮助家里解决经济问题。（此事千真万确，并非我们杜撰的。）

还原事件真相

当你发现人们没有做到应尽的责任时，心里肯定愤愤地想：“这些人到底怎么搞的？”很自然地，我们开始在大脑中虚构丑陋的情节，把这些人想象成自私自利或是没脑子的怪物。每次当我们把对方视为有动机有行为能力的人，认为他们的举动是受到多种因素的综合影响时，事件的真相才会逐渐浮出水面，我们才会逐渐变得成熟理智。也许，人们无法实现承诺，只是因为他们不知道该如何去做。同样，学会探索事件真相还有助于我们从源头扼制愤怒感。因为我们并不确定事件的具体发生原因，因此会以好奇之心取代头脑被蒙蔽时表现出的无知怒火。这种方式能让我们站在更有利的角度，以一个心思缜密的科学家而非四肢发

达头脑简单的暴力警察的角度去处理问题。

外部条件和事件真相的综合作用，说明关键责任问题具有高度的复杂性。对经验丰富的问题解决者来说，社会力量对问题可能产生的重要影响是绝对不能忽视的。只有傻瓜才会故意把人们及其寻求归属感、尊重感和认同感的愿望对立起来，孤立地看待他们的行为本身。可以说，了解外部条件的影响是有效实现责任的必要前提。

最后，如果我们希望成为真正的关键责任应对高手，就必须学会考虑物理因素，即违反承诺行为的外部条件。当然，这种能力并不是天生的或直觉式的。实际上，在分析行为根本原因时，没有多少父母或管理者一开始就会同时考虑奖励机制和外部环境因素两方面的影响。掌握了这一点，你才能成为解决问题的高手。

使用六种影响力

把上述六种独特而有效的影响力因素综合起来，即可得出六种影响力模型。如前所述，该模型是一种重要的诊断工具，可以帮我们深入分析特定行为的产生原因。

前情回顾

在本章一开头，我们介绍了一个软件开发小组遇到的问题。那么，造成软件出现问题的根本原因到底是什么呢？根据影响力模型，我们发

现整个事件过程中可能存在以下几种影响力：

·一位监督员被派往现场调查问题，结果发现程序开发员不熟悉最新版的测试程序。（个人能力）

·监督员准备对程序员进行培训，但培训材料在市中心的公司总部。（结构化能力）软件开发团队负责人说会去取培训材料，但并没有这样做。（社会能力）

·软件开发团队负责人没有拿到培训资料，是因为半路上接到了新任务，要去接待来自总部的某个重要领导的视察。（社会动机）

好了，我们回头再来看这个问题，程序开发员跳过测试流程真的是因为他们不喜欢这样做吗？情况看起来好像是这样，但实际上并非如此。所以，如果管理者错误地认为是程序开发员主观上不愿这样做，并因此对他们进行惩罚，这样做不但无法找到问题的真正原因，而且肯定会造成无辜受害者的憎恨。

结论

善于解决问题的管理者和父母既不会对责任问题放任自流，也不会让自己沉浸在自怨自艾的苦闷中无法自拔。如果有人确实作出了错误的行为，关键责任管理高手肯定会积极地面对和解决问题，本书后面几章将会对这些具体做法进行详细说明。

到目前为止，我们所做的都是自我分析工作，要确定我们面对问题时的第一想法、第一态度和即将出现的讨论气氛。我们要学会的是，必须努力避免想当然的心理倾向，把对方想象成十恶不赦之徒；因为这样会驱散我们了解事实真相的好奇心，以错误的言行举止破坏顺利解决问题所需的良好气氛。那我们怎样才能做到这一点呢？答案就是努力还原事件真相。

小　结

梳理头绪

现在，我们已经准确地确定了关键问题，而且做好了充分的应对问题的思想准备。简而言之，通过分析和问题相关的所有可能的影响力因素，我们已经学会了如何还原事件真相。

·梳理头绪：这是关键责任解决模型的第二步，出现在正式应对问题之前。在应对关键责任时，切记不要根据一知半解的信息自以为是地虚构事件发生过程，这样会形成非常不利的问题解决氛围。为避免这种可怕的错误，在开口之前你必须调整自己的思维方式和感受，了解事情的确切经过。

·还原真相：假设自己是事件中的当事人，扪心自问一个充满理性、神智健全的正常人为什么会作出这种错误行为。

·分析六种影响力：从个人、社会和结构三个方面入手，探寻它们在动机和能力这两个角度对人们保持承诺行为造成的影响。

·在动机的基础上分析他人影响：你身边的人是否赞扬和支持希望看到的行为，反对不希望看到的行为？奖励机制是否有效？如果人们做到了应做之事，他们会得到奖励还是惩罚？

·不要忽视能力的影响：对方是否具备作出某种行为的能力？你分配的任务是他们的工作强项还是弱项？行为者身边的人对他们造成的影响是帮助还是阻碍？行为者周围的外部环境为他们提供的是沟通作用还是障碍作用？

下一步

现在我们已经做好充分准备，可以开口和对方讨论违反承诺的问题了。那么，我们该怎样描述自己观察到的行为差距呢？我们首先应该表达的是什么内容？请看下一章。

第二部分　安全应对：在关键责任对话中如何行动

有了安全的讨论氛围，你才可以随心所欲地和任何人讨论任何问题。对于问题解决高手来说，要想从思考顺利转向行动，必须通过以下方法创造安全氛围：

·他们会建立良好的开场，知道如何使用安全的方式描述表现差异，让对方放下心理包袱和自己侃侃而谈（见第三章）。

·他们知道如何帮助对方处理不同的竞争需求，知道如何在必要的时候进行处罚（见第四章）。

·他们知道如何帮助对方寻找解决方法，帮助他们面对能力障碍问题。他们能帮助对方更轻松地遵守自己承诺的责任。他们理解增权原则的重要意义（见第五章）。

·最后，问题解决高手知道如何处理关键责任应对过程中出现的意外状况或突发性情绪问题（见第六章）。

第三章　问题描述

如何准备关键责任对话

怒不可遏时的话语是最令人后悔的表达。

——安布罗丝·比尔斯

我们该如何面对

你已经选定了关键问题，准备直接面对，而且分析了问题背后可能的影响因素，现在可以展开行动了。不过在开始行动之前需要明确一点，任何人都不能存有幻想，认为自己可以轻松解决复杂棘手的人际关系问题。实际上，没有人能百分之百地确定这一点。

我们来看一个监督培训活动的案例。某个周五的下午，老板走到一位踏实勤奋，能力出色的员工身旁，拍拍他的肩膀说：“恭喜你高升了，下周一早上到新的工作岗位报到。”这一幕有什么问题吗？没错，在处理棘手的问题或违反承诺的问题时，员工很少看到管理者解决问题的方式，它们通常都是关起门来私下解决的。

对那些盛产管理人员和企业总裁的商学院来说，它们很少教授人们领导术。大部分商学院课程都是关于管理和企业经营的，根本没有领导

力课程。即使在很个别的情况下推出一些此类课程，其关注点也无非是领导者的思维方式，但从未具体说明到底应该怎么做。至于展开关键责任对话，在它们的课程表上更是难觅踪影。实际上，在商业管理中这些教授和学生几乎每时每刻都要面对关键责任，但从没有人教导他们该如何处理此类问题。

至于普通父母面对的问题恐怕就更大了。我们都不愿从他们那里学习社交技能，这似乎已经成了一种叛逆天性。作为儿女，我们总是会这样抱怨："都是因为你们的影响，现在我也学会麻木不仁地面对别人的痛苦了！"

下面才是价值64000美元的关键问题：管理者和父母应该怎样做才能具备为他人设定目标的能力，才能展开棘手的关键责任对话呢？难道是通过潜移默化吗？

如果你和其他人一样，没接受过多少影响力培训，欢迎你加入这个群体，希望你能密切留意下面的内容。我们要分享的是问题解决高手的秘诀，看他们如何应对问题，展开有效的关键责任对话。

我们要沟通的到底是什么

在开口之前，我们必须确保和对方思考的是同一个话题，即要沟通的主题到底是什么？

我们要面对的是违反承诺的行为，它是一种表现差异，指的是你期望的结果和实际发生结果之间的差距。具体包括如下方面。

未实现的承诺、未完成的目标以及其他错误行为

就本书所指而言，这是一种严重的、会导致灾难后果和极其复杂的行为差距，是一种难以应对甚至存在讨论风险的情况。它不是人人都能讨论的鸡毛蒜皮的小事，那种问题不需要本书的指导。

与此相反，正如我们在第一章所说的那样，我们要面对的是这样的挑战：如何巧妙应对老板的处处刁难？怎样面对背后对你中伤的朋友？如何告诉某位医生没有尽到责任？怎样处罚具有暴力举止的员工？我们之所以把这些问题称为关键责任，是因为如果处理方式不当，你会付出巨大的代价，这种代价会让你失去工作或朋友，让你感受到切肤之痛。

错误的面对方式

在研究如何启动关键责任对话之前，我们先来看看那些敢于面对问题却经常把问题搞砸的人是怎么做的。毕竟，有句老话说得好，失败是成功之母。

不要兜圈子

第一种错误做法叫三明治应对法。你认为自己只有两种极端化的糟

糕选择，要么保持沉默，一团和气；要么坦言问题所在，伤害对方的感受。为此，你决定把两者结合起来，使问题显得不那么残酷。为了最大限度地减少对对方的打击，你的做法是先说上一句好听话，然后才指出问题，最后再来一句好听话作为结尾。例如：

“嘿，鲍勃，你的公文包挺酷的嘛。对了，你知道公司养老金丢失一万美元的事情吗？哇，你的发型太帅了。”

采用突然袭击方式有时也会以转弯抹角的铺垫作为前提。例如，老板若无其事地跟你闲聊，气氛好像不错，就在你放松警惕时对方突然提出关键问题。

最令人讨厌的做法是赤裸裸地设下圈套让你往里面跳，对方会引诱你先否认问题，然后再反过来惩罚你的撒谎行为。例如：

“今天在学校怎么样啊？”

“还行，老样子。”

“还行？！校长刚刚打来电话，说你在餐厅跟人打架，这也叫还行？”

对于这些兜圈子的做法，很多人都感到讨厌。这些手段虚伪狡诈，对人充满侮辱，却经常被错误地加以应用。

不要打哑谜

第二种错误做法是，很多人喜欢打哑谜，用各种动作来暗示对方或是进行旁敲侧击，以免和对方进行正面冲突。他们认为这种做法更安全更便捷，要比当面说出问题更好。有些人几乎完全依靠作暗示来传达信息，例如，他们会皱眉、干笑或是露出关注的神情，以此表达自己的观点。如果有人迟到了，他们会低头看看自己的手表。其实，这种含糊的行为存在很多风险。的确，对方可能会读懂你的意图，但如果他们误读了你的动作信号怎么办呢？再说，你又该怎么记录管理日志呢？难道说像下面这样写吗？

“2月10日下午2点，我扬了扬右边的眉毛，员工马上点头示意，回到岗位继续工作。”

不要诿过

还有些中层管理者错误地认为，只要把自己的上级描述成恶人，那自己就能成功扮演好人的形象。很多父母也喜欢这样做，经常靠批评诋毁另一方来彰显自己是正确的。他们认为，扮演“同情者”的角色可以让下属或子女对自己产生信任感。例如，这样的管理者会对员工说：

“我也知道你不想加班，可总经理说如果你不干，我们就得老实汇报。如果我是他的话，最好大家都早点回家过周末。”

这种做法不但极不诚实，毫无信用，而且往往收效甚微。因为你的下属或孩子并不是傻子，很快就能看穿这种把戏。可以说，把布置任务的责任推给别人是一种非常不明智的做法，它会极大地损害你的权威形象，只有不敢面对问题的人才会这样做。如果你经常犯这种错误，用不了多久别人就会产生这种印象——你只是个无足轻重的传话员，而且是个胆小怕事的懦夫。

不要让对方费解

如果你去逛书店，寻找关于解决问题的管理作品，肯定会看到如下建议：由于人们总是在自我学习过程中获益最多，因此，不要直接告诉他们你关注的是什么问题，要给他们一些空间去“自我探索”，让犯错者猜测你在想什么。例如：

“卡门，你说我一大早把你叫到办公室来是为什么啊？”

“不知道，难道是因为我把公司的车撞坏了？”

“不对”

“那……是因为我把电话弄出故障了吗？”

“也不是”

“是不是因为……”

这种应对策略既令人讨厌又毫无效果，根本无法解决问题。尽管这样做的初衷是好的，却让人感到你傲慢十足，喜欢把员工玩弄于股掌之上。

看看问题解决高手是怎么做的

针对上述每一种应对问题的错误方式，我们都有幸观察到了成功的父母、监督员和经理是如何做的，他们正是我们应当学习的榜样。在一开始对这些问题解决高手进行跟踪调查期间，我们吃惊地发现，尽管来自各行各业，但他们具备的素质和应对问题的方式却惊人地相似。我们本以为，在高科技企业、大学和银行等场所会发现沉默甚至敏感的应对方式，在矿场、铸造厂和加工厂等环境会遇到完全不同的另一种情况，结果却发现我们想错了。梅丽莎是某工厂的一位一线监督员，这家工厂的员工在实现工作承诺方面表现很差。但梅丽莎找到了一种既坦率诚实又尊重对方的方式，很快成为工厂中最有威信的管理者。

老实说，第一眼看到梅丽莎的时候，我们觉得她的成功可能跟她的女性身份有关。毕竟，在面对棘手问题时，女性更容易理解对方的处境，也更懂得如何沟通。因此，我们向工厂经理询问，能否找一位块头较大，面相凶恶，却善于调整人际关系，而非依靠威胁、辱骂和暴力等手段来管理员工的男性监督员作为观察对象。

就这样，布福德成了我们的观察对象（他是我们跟踪调查的第一位

高度保守的管理者）。和我们对梅丽莎的观察结果一样，布福德看上去更像是温文尔雅的罗杰斯而非五大三粗的打手。尽管魁梧的外形有些吓人，但布福德的言行举止很容易让人联想到董事会上的高级白领。他的表现更像是一个小学老师，和周围那些一天到晚对员工呼来喝去的工头大相径庭。

在问到梅丽莎和布福德为何会成为高手中的高手时，工厂经理的回答让我们非常难忘："要找到会搞人际关系却无法完成任务的管理者不难；要找能高效组织生产却经常遭到员工反对、无力解决问题的管理者也不难；但是，要想找到既会管人事又会管生产的精英，那可是难上加难。"

那么，这两位问题解决高手是怎样在解决问题的同时做到维护健康的人际关系的呢？他们是怎样启动关键责任对话的呢？虽然我们并不清楚他们对关键责任问题是如何形成一致观点的，但我们很快就意识到，我们所观察的那些懂得如何解决棘手问题的管理者和父母，全都偶然或必然地掌握着一些完全相同的极其简单却又至关重要的处理原则。

描述表现差异

为保证能在关键责任对话启动时建立正确的讨论气氛，切记不要鲁莽行事。不要贸然指责、情绪失控、点名道姓，失去解决问题的有利局面。与此相反，你应当做的是描述行为表现的差异。具体做法是：

·创造安全开场。

·向对方描述你的看法。

·以一个问题结束开场白。

创造安全开场

如果对方令你失望，在面对冲突时你首先要做的是描述行为表现差异，即你的预期结果和观察到的实际结果之间的差距。例如：“你说过晚饭之前会整理房间的，现在已经九点钟了，可房间还没整理。”

记住，千万不要跟对方兜圈子，简单直接地描述行为表现差异就好。说明你期望的结果和实际观察到的结果之间的差距，这种方式既简单又明确，能帮助你奠定很好的基础。

基本上来说，这就是展开关键责任对话的正确方式。但是，如果你觉得不够保险，对方有可能一听你谈起犯错的问题就感到心虚或受到威胁，这时你首先要考虑的是如何确保对方产生安全感，无论你们讨论的是什么话题。

如前所述，我们观察到，问题解决高手在和对方讨论能力不足、失信以及挪用公款等严重问题时，虽然这些话题都很令人不快，但最终仍可以顺利进行下去。与此相反，在观察那些不善解决问题的人和对方进

行对话时，哪怕只是迟到五分钟之类的小事，也会让沟通机会升级为一场口水仗。

通过研究这两种问题解决者之间的显著区别，我们终于发现了问题所在。

问题的关键

我们发现，每一次成功的关键责任对话，都是以安全感为前提和基础的。当对方感到忧虑紧张，感到失去安全感时，你讲的一切都是徒劳无益的；相反，如果你能创建安全感，就能和任何人谈论任何问题，其中自然包括对方违反承诺的问题。

当然，关键责任问题越是充满争议和复杂，你要面对的挑战就越大。但是，只要你能维持安全的讨论氛围，对方肯定会倾听和考虑你谈论的内容。他们也许并不喜欢这样做，但仍然会理解你的观点。换句话说，只要能为对方营造安全的问题讨论气氛，他们就不会陷入沉默或暴力应对两种极端。

下面我们就来看看，除了描述表现差异，怎样才能针对所有的对象和话题创建和维持安全的讨论气氛。我们要考察的是，当怀疑对方会出现抵触情绪或是感到紧张不安时，我们该如何开口和对方讨论违反期望的行为问题。

留意对方缺乏安全感的信号

在介绍如何营造安全感之前，我们先来简单了解有关安全感的一些基本常识，以便我们能有效地应对各种严重地违反承诺问题。

当出现下列两种情况时，人们会感到缺乏安全感：

（1）你没有把他们当作平等的对象看待（你的言行没有体现出相互尊重）。

（2）你不关心他们的目标（你的言行没有体现出共同目的）。

当对方感觉到你把他们当作平等的对象看待，而且关心他们的利益时，便会为你提供意想不到的合作便利，愿意倾听你说的一切内容。正因为如此，四岁的外孙女喊你“大胖子”时，你完全不会生气。原因在于，你知道她对你的爱和尊重，知道她的动机非常单纯。毕竟，她只是一个天真无邪的孩子。但是，如果你的言语或是表达言语的方式让对方感到你不尊重他们，感到你怀有自私和不可告人的目的，那你说什么都是无济于事的。

这是因为：当你和对方讨论表现差异时，他们会在潜意识中敲响警钟。毕竟，你不是在跟他们聊家常，而是讨论严肃的违反承诺的行为问题。因此，他们想立即了解的信息是——我是否深陷危机？他们的老板、父母、爱人或朋友是来寻找问题解决方案的，而不是请他们吃饭

的，所以他们肯定会有这样的顾虑。“到底会不会发生对我不利的事情呢？”——人们在评估这种风险时有两个依据，一是当前是否有不利的事情正在发生，二是接下来是否会有不利的事情发生。

互相尊重

在初次描述行为表现差异时，如果你的音调、面部表情或话语让对方感到得不到尊重，对他们来说这就是不利的事情正在发生。你不尊重对方，你的说话方式相当无礼，你的态度举止非常粗鲁，你的表达方式趾高气扬。简而言之，你已经在大脑中虚构了一个法庭，而面前这个人就是被判有罪的犯人，至少对方是这么想的。

当然，尊重感的缺乏，其表现并不像上面所说的那样明显，通常都是以非常细微的方式流露出来的，有时候甚至只是眉毛的微微一抬，就会给对方留下你不尊重他们的印象。（有时候也可能是一句“白痴”让他们感到无法承受）不管是哪种情况，只要对方感觉到你认为他们是能力不足的、懒惰的，或是产生比这更糟的感受，那你展开关键责任对话的努力就算是泡汤了。毫无疑问，这种信号预示着非常令人不快的开端，当对方感到不受尊重时，他们自然会感到害怕，进而采用沉默或暴力等极端形式加以应对。

共同目的

下面，我们来看看超越当前阶段的安全问题。如果对方意识到你的

谈话目的和他们不一致，他们就会得出接下来会有不利的事情发生这样的结论。很多情况下，你的思路是这样的：我是来解决问题的，如果对方在这个过程中觉得受到了伤害，那也只好顺其自然。现在的问题是，你的目标是要完成自己的任务，你根本没有考虑对方的目标，这对对方来说可不是好兆头。即使你在启动关键责任对话时很客气，对对方十分尊重，但如果让他们感觉到你的目的与其不同，他们很自然地会采用沉默或暴力的方式加以应对。这是因为，他们必须高度关注自己的利益不受伤害。

在第一时间感觉到对方有不安全感时，你要学会诊断问题出在哪里。他们是感到没有受到尊重吗？还是觉得你的目的和他们不一致？又或者是两种原因兼而有之？接下来，你必须有针对性地调整做法，让对方意识到你是尊重他们的，你无意伤害他们的目标和利益。

当然，在面对违反责任的人时，要记住这些细节并不容易。通常情况下，我们总是过于关注冲突的具体内容，以至于忽略了观察对方是否感到不安，是否需要重建安全氛围。但是，尽管难以掌握，它却是唯一有效的问题解决之道。因此，我们必须学会观察这些信号，看对方是否感到忧虑；如果出现这种问题，我们必须暂停讨论，分析对方感到害怕的原因，跳出前面的对话，重建互相尊重、共同目标其中一种或两种因素。具体做法如下。

维持互相尊重

你要和对方讨论的是他们违反承诺的问题，这个问题关系到对方缺乏动机，缺乏能力，或是同时缺乏这两种因素，因此没人喜欢听到这些批评。如果你面对的问题更严重，比方说涉及不忠或说谎行为，可想而知对方肯定会先入为主地认为你从骨子里不尊重他们，这一点几乎是毫无疑问的。那么，你应该怎样确保对方不会产生这种感觉呢？

牢记要还原事件真相

显然，我们所说的方法都是有效的。首先，我们要努力尊重对方，以免他们产生不受尊重的感觉。但是，当我们发现问题，虚构丑陋情节，认为对方十恶不赦时，他们便会感到自己不受尊重。实际上，尽管我们只是在大脑中认为对方有罪，行为上没有流露出丝毫鄙视对方的举动，但我们的表情和肢体语言还是会对他们作出宣判。

因此，要想真正地尊重对方，我们必须给予对方怀疑的权力，必须学会还原事实真相，必须把对方视为充满理性，神智健全的正常人。这种态度最终会影响我们的行为举止、遣词用句以及表达方式，让关键责任问题的讨论氛围变得更安全。只有这样，当我们发现和讨论问题时，他们才会感觉到我们对他们是非常尊重的。

利用对比法重建互相尊重

有时候，光有好的想法还不够。虽然我们在讨论关键责任时态度和蔼，但对方一听到要谈问题马上便会联想到我们会对其不尊重。这是因

为，问题总是代表着坏事情，而他们又是和问题相关的，因此对方会认为我们一定把他们看成了坏人。有了这种先入为主的想法，无论我们多么努力，对方仍会觉得毫无安全感，会陷入沉默或暴力的泥潭，哪怕我们甚至还没和他们开口说过一句话。

为了解决这个问题，我们需要掌握另外一个技巧。这个技巧名为对比法，是一种可先发制人的有效解决尊重问题的手段，同时也是避免基本归因错误的杀手锏。其具体应用如下。

在开始展开对话之前，你可以预测对方是如何假设最糟情况的。他们会怎样产生不受尊重的感觉？比方说，如果你提到一个质量问题，对方可能认为你觉得他们技术不够熟练。如果你想讨论某个具体项目中的表现不佳问题，对方可能会想你觉得他们缺乏动力或是不值得信任，抑或是你不喜欢他们，准备采取惩罚措施等。换句话说，你发现了一个问题，可是还没开口对方就已经想了一堆可能面对的糟糕结果。为避免这种可以预见的错误解读，你应当利用对比法来消除误会。首先，你必须想象出对方可能得出怎样的错误结论，然后马上向对方解释你没有这个念头；紧接着，作为对比内容，你必须说明你的真实意图是什么。在应用这个技巧的过程中，最重要的环节是第二步，即解释你没有想引起对方担心的想法，它能消除对方的误解，重建对方的安全感。安全感一旦得到保护或重建，第三步就水到渠成了，即声明你的真实意图。下面，我们通过几个例子来看看对比法是如何重建对方的尊重型安全感的。

“别误会我不喜欢跟你合作，实际上我对咱们的合作很满意，我只是想和你探讨如何共同决策的问题。”

“我没说你在会议上反对我这件事不对，要作出最好的选择肯定要听取每个人的意见，我只是觉得大家认为你的表达方式有些偏激。”

“我知道你已经尽了最大努力来提高成绩，我对你的努力非常满意，对你取得的成绩感到很骄傲，我只是想和你分享一些学习心得，这样或许能帮助你更好地维持学习成绩。”

在初始描述问题阶段，对比法可发挥重要的帮助作用。你要面对的问题越大，对方感到不受尊重的可能性就越大。因此，关于违反承诺问题和错误行为问题的很多讨论，都应当采用具有预防作用的对比式陈述作为开场。实际上，对于希望学习如何解决此类问题的人来说，这项技巧正是他们所需要的，因为它能有效地回答这样一个问题：“关键责任对话该如何展开？”

如果你觉得对方会感到受到冒犯或是会出现防御行为，一定要在开始阶段消除对方的误解，说明你的真实意图。

当然，如果在谈话过程中你突然察觉到对方感到不受尊重，也可以使用对比法解决问题。虽然你没有预测到对方的反应，但可以肯定的是他们感觉到了不受尊重。这时，你可以说：

“非常抱歉，我这么说不是指你有意这样做，我想你肯定不知道自己的做法会有什么影响。所以，我想事先向你说明这一点。”

建立共同目的

当交谈出现危机，对方的语气之重和语速之快开始超出你的想象时，这通常是因为对方误解了你的目的，而非谈话的内容。你的表达一直非常尊重对方，这一点毋庸置疑，你只是想在保持双方现有关系的基础上解决问题，但是对方可能不这么想。他们会认为，你提出这个问题的唯一原因是想羞辱他们，让他们去做不想做的事情，推翻他们的权威形象，或是给他们带来痛苦和悲伤。也就是说，他们会认为即将有不利的事情发生在他们身上。看，主观意识又开始作祟了。

当然，一旦这些错误的想法在对方脑中生根发芽，他们就会表现出愤怒、高度防御和激烈的情绪变化。在身体本能的影响下，血液会涌向他们的手臂和腿部，准备好作出“对抗或逃避”这一极端选择。

只需短短几秒钟，他们就会作出毫无理智的行为。一旦对方体内出现这种化学反应，你就很难再把对方拉回到之前的讨论当中了，你说的每一句话都会被对方视为具有邪恶的目的。当然，由于此刻他们已经变成了只受肾上腺素控制的白痴，逻辑思维能力早就被抛到了九霄云外，无论你说什么对他们来讲都已经不重要了。

显然，你绝不能让这种可怕的事情发生。如果认为对方有可能在开

口之前就怀疑你的目的，你要采用的是另一种预防技巧——建立共同目的。

在谈起问题之前要学会建立共同点，让对方知道你的目的非常单纯，即解决问题，让事情变得对双方更有利。也就是说，你必须关注对双方来说都很重要的目标，而不是只顾自己不顾对方的目标，这种做法就是建立共同目的。

例如：“如果可以的话，我想花几分钟和你讨论上次我们一起做决定的问题。我的目的是想找到一种方法，让我们在决策过程中都能感到愉快舒适的方法。”“我想给你提供一些反馈，我觉得这些反馈能让你的会议变得更有成果。（添加对比）我并不觉得这是很大的问题，不过如果你能做一些小小改变的话，我想事情会变得顺利很多。”

注意：如果你的唯一目的是想幸灾乐祸，在解决自己的问题的同时让对方遭受不利结果，那又怎么能怪对方自我防御、不肯合作呢？如果你想解决的问题需要付出一定的短期成本（通常情况下都会这样），那就必须考虑长期来看双方能从中得到那些收益，然后在此基础上确定共同目的。例如：

“我担心有个问题会对我们双方都造成影响，如果我们不想办法提高产量，公司就会失去竞争力。我们的顾客已经在研究其他选择方案了，因此我们很有可能出现被迫倒闭的风险。（添加对比）我这么说不

是想提出让你感到备受压力的方案，因为以后几年我们都必须面对严重的问题。我只是想提出一个计划，一个能更好地调整生产，可带来稳定预期的解决方案。”

征求许可

如果你要谈的是禁忌话题，高度敏感的话题，或者是在你这个职位上的人一般不会谈论的话题，一定要先征求对方的同意。你要表现得彬彬有礼，不要未经许可就大大咧咧地和对方讨论敏感话题。征求对方同意是一个非常显著的信号，它能证明你很尊重对方，当你是权威或上级时这种方式会更有帮助。而且，这种做法能有效缓解对方的疑虑，让他们不再怀疑你的做法另有目的。

私下交流

这也是一条简单实用的安全技巧，记住一定要私下讨论关键责任问题。不管在哪里解决问题，你都要选择自己的办公室或是其他隐蔽的场所和对方面对面交流。一定要注意不要在公开场合对表现行为作出评论，不要在晚餐聚会上和你的配偶发生冲突，不要在公共休息区背后讨论你的朋友、家人、下属或老板。你应当私下讨论这些问题，和当事人面对面地讨论。下面我们就来看看违反这条原则的行为表现有哪些。

不恰当的玩笑

不要用欠缺考虑的玩笑来掩饰公开评论表现的行为，这样做会违反个人隐私。例如：“嘿，看看这是谁来了，你该不会是又没找到会议室吧？”

对很多人来说，这是一个很难改变的陋习。一些经典的惩罚性评论往往是经过多年形成的，它们的形式很隐蔽，容易矢口否认；内容很机智，让人感到好笑；讽刺很刻薄，让人觉得厌恶。无论如何，你都要努力避免讽刺挖苦对方的行为。

范围扩大化

另一个要注意的问题是，有些人在会议或公开场合讨论个人问题时会把其他人牵扯进去，这种怯懦行为会带来两个问题。首先，犯错者会产生一种幻觉，认为你含沙射影的评论并不是在针对他们；其次，无辜的人会愤愤不平，认为你错误地把他们拖下了水。由此可见，解决冲突问题一定要私下面对，一对一地沟通，不能在公开场合进行。

安全保障技巧的综合应用

下面我们来看看，在关键责任对话的开始阶段如何综合利用上述安全保障技巧解决交谈氛围问题，当你要面对的对象职位比你高，权力比你大时，用这种方式讨论问题非常有效。比方说，在和自以为是的老板讨论问题时，你该怎么营造安全氛围呢？

一个真实案例

我们来看看沃利是怎么做的。沃利是一位经验丰富的沟通高手，他手上有一个已经投资了一年的项目，现在自以为是的公司总裁正准备插手他的工作。下面这段对话是发生在两人之间的真实记录。

总裁：“你的意思是我们还要花三个月时间搜集数据？简直一派胡言！我要的不是什么数据，而是看到实际回报。”

沃利意识到了老板发火的真正原因。这个问题并不是禁忌话题，老板发火是因为他在交谈中失去了安全感。老板想知道的是沃利是否关注他的利益，是否尊重他的立场。于是，沃利是这样沟通的。

沃利：“我想说明的是，我也不愿意浪费时间和资源去做毫无价值的工作，如果搜集数据是做无用功，那我马上会取消这个方案。我知道你面对迫切的时间压力，你放心，最后我会按你的想法去做的。”

感觉到安全氛围已经重新建立起来，沃利又返回到先前的问题上。

沃利：“在刚才承诺的基础上，我觉得如果不搜集更多的数据，这样可能会对项目结果造成一些负面影响。如果你想了解，我可以详细说明其中的情况，然后我们再决定下一步该怎么做。”

此时此刻，公司总裁肯定不会感到压力了，因为他感到对话正在朝有利于自己的方向发展，因此认真愿意听取沃利的看法了。会谈结束

时，公司总裁表示同意沃利的意见，认为数据搜集是一项很重要的工作，愿意支持这项工作的继续进行。

向对方描述你的看法

下面我们来看看描述行为差异的第二步。我们营造了安全氛围，尽最大努力避免对方在交谈过程中感到紧张忧虑。在需要的时候，我们要采用先发制人的对比法战术，介绍或描述我们的共同观点。当对方感到安全时，我们才能开始描述行为差异。

常见错误

在开口之前，我们先来介绍一个研究受试者的经历。这位受试者名叫布鲁诺，是我们最喜欢的受试者之一，也是本书作者在工作过程中观察的第一批管理者之一。此处介绍布鲁诺并不是因为他解决问题的技巧高超，而是因为他总是做错事，办坏事。换句话说，他的做法其实是我们的反面典型。

不要让对方丈二和尚摸不着头脑

已经上班十分钟了，本书作者跟在布鲁诺身后，随他一起做工作巡视。他在办公区内走来走去，每个员工都在自己的工位上忙碌。

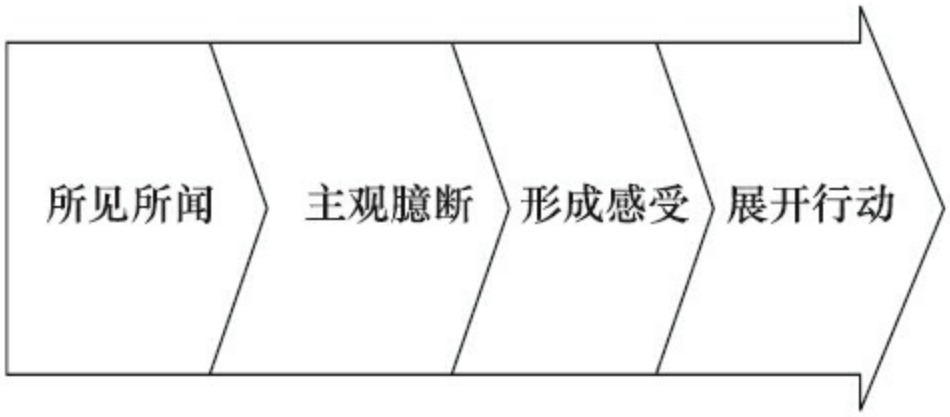
布鲁诺走到一位下属身旁，恶狠狠地说：“你最好给我小心点！”他

围着这位员工的工位走了两圈，目光就像凶残的秃鹰。一边走一边摇头，露出非常厌恶的神情，嘴里不知道在嘟囔着什么。直到觉得发作够了，他才转身离开。不难想象，那位员工肯定是一脸诚惶诚恐的表情，被老板的行为吓坏了。

布鲁诺对我们说：“让员工时刻保持警惕，这是我的管理格言。”这话还真是一点不假，在整整四个小时的观察过程中，我们发现布鲁诺没有下达过任何明确指令。他总是用一些含糊的表达来激励员工，例如什么“要保持状态”“要解决问题”“这样可不行”，还有大家都不陌生的口头禅“注意你的态度”。

实际上，大家都被他搞得晕头转向，不清楚他究竟想说什么。可以说，他的做法既让人讨厌，又解决不了问题。然而奇怪的是，布鲁诺却是有意为之，想保持一种模糊感，他认为这是一种折磨手段。当然，这种做法大概也只有他会用。大部分人都不愿在陈述问题时模棱两可，他们有时候只是无法清晰表达自己的想法而已。无论出于何种原因，缺乏明确感都是解决关键责任问题要面对的大麻烦。试想，如果对方连你要表达的问题内容都搞不清楚，你又怎么指望他们作出行为上的改善呢？

模型分析　为明确说明我们想要讨论的问题细节，我们不妨回到前面的行为发展模型，看一看我们是如何从外部观察一步一步发展到具体行动的。



还记得这个图吗？我们在第二章向大家介绍过。当别人作出某些行为时，你会产生见闻，你会想当然地虚构一个动机来解释对方的这种行为，然后在此基础上你会形成特定感受，最后这种感受导致你作出某种举动。当这个模型中添加了行动结果之后，我们就已经准备好和对方讨论问题了。实际上，在开始讨论问题时，管理者经常只能看到不利的结果。这样就会产生一个问题：你应当讨论的具体内容是什么？你应当和对方共享的是模型中的哪个阶段？是初始行为？是行为结果？是你的结论还是你的感受？你应当怎样和对方共享问题阶段？

不要得出指责性的结论

在和对方讨论关键责任问题时，我们总是倾向于带着先入为主的判断或自己虚构的情节。毕竟，我们对对方行为目的的看法会让我们感到非常气愤。对我们来说，他们的恶劣目的本身就是问题所在。但不幸的是，当我们带着这种判断去讨论问题时，往往会得出错误的结论。比如

说：

·“真不敢相信，你竟然在会议上故意取笑我！”

·“你根本就不关心这个家，难道工作就那么重要，一时一刻也放不下吗？”

·“你太没自信了，怪不得没人相信你的观点。”

当我们和对方共享此类令人不舒服的主观判断时，他们了解到的是我们得出的结论，而不是他们做过的事情，他们只能猜测我们讨论的内容，因此这种策略非常含糊，极不准确，而且代价高昂。

陈述事实

作为一条基本原则，在向对方描述你的看法时，最好的做法是陈述事实，描述你看到和听到的事件，而不是抛出自己虚构的情节。如果你不顾事实去主观臆断，对方很可能会展开自我防御，对你产生敌意。与此相反，正确的做法应当是描述对方的具体行为。

·关注客观因素。描述你想法之外的事实（如“你打断了别人的讲话”）而不是你脑中形成的看法（即“你这人真是粗鲁”）。

·解释现象而非原因。事实会告诉我们事件的经过（如“你说话声音很小，很难听到”），先入为主的结论说明的是我们为什么会这么想

（即“你很害怕”）。

·搜集事实。如果有人向你抱怨其朋友和同事，他们很可能是在虚构情节忽略事实。比如说，他们会告诉你“他很傲慢”“她靠不住”“他们那个团队很自私”等。出现这种情况时，你要做的是去搜集事实而不是偏听偏信，你应当让对方说明到底听到或是看到了什么情况。

实际上，即使对我们自己的思维而言，想要牢牢记住发生过的事实情况通常也是很难的。我们大部分人会产生体验（如“你一直自顾自说，一个问题也没问过我”），于是开始虚构情节（“你这人太自以为是”），形成感受（“我不喜欢跟你这种人打交道”），然后便把一开始发生的情况忘得一干二净。有些情况下，我们甚至可能不会注意到对方让我们产生这种感受的细微举动。因此，带着主观感受和虚构情节无法正确展开关键责任对话，其原因就在于我们缺乏所需的事实，而这些事实可以帮助对方了解我们的想法。

搜集事实是展开关键责任对话必须要做的准备工作

换句话说，当你尝试用模糊和令人不快的虚构情节，而非准确的事实和对方沟通时，这种做法无异于一场赌博，你赌的是对方不会因此表现出自我防御，他们能够把你的想法转变成自己的具体行动。但是，这种赌博可以说几乎毫无胜算。你要做的是和对方讨论事实经过，描述观察到的种种细节。猜测臆想根本不会解决问题。

试探性地提出你的看法

如前所述，尽管有时候人们的行为有些令人不快，或者是违反自己所做的承诺，但真正让我们感到苦恼的并非这些行为本身，而是因为我们觉得对方的做法可能动机不纯。你是很想避免基本归因错误，但面对各种事实又很难把对方的行为往好的一面想。因此，对问题保持开放的心态是一回事，而幼稚无知则是另一回事。

还记得前面提到的地产商的案例吗？前台员工之所以让他感到心烦意乱，不仅仅是因为她经常迟到的缘故，更是因为对方喜欢利用朋友关系占便宜的缘故。我们认为这一点才是地产商要讨论的正确问题，至少也是一个正确的话题切入点。但是，当你想说出自己内心的看法时，怎样才能做到只讨论事实而不会主观臆断呢？

这个问题似乎很难取舍，其实不然，你完全可以表达出自己的想法。当然，你不能一上来就说出自己的想法，但也不必隐而不发，你要做的是先陈述事实，然后试探性地提出自己的看法。以事实入手是因为它非常客观，不带有强烈的感情色彩，在谈话过程中不会造成争议；在此基础之上，你才能小心翼翼地向对方道出你的看法或结论。在和对方交谈的过程中，一定要注意不能使用绝对性的字眼。你应该把指责意味较重的表达换成对方易于接受的表达，如把“你不是说过……吗”换成“我们都同意……”；不要说“很明显你……”，而是改成“我想知道你是不是……”。下面我们来举几个例子进行说明。

“玛莎，我在想咱们能否谈谈，因为有件事情让我觉得有点困扰。我不知道自己的看法对不对，所以想和你一起聊聊。”——“没问题，怎么啦？”

“你看，关于迟到的问题，我已经跟你说过四次了，我开始有点儿……”

“唉，我不是跟你说过了嘛，要准点到公司很难哦。”

“我在想，是不是我们的朋友身份和邻居关系跟这件事有关系呢？”

“为什么这么说呢？”

“你看，因为我们是朋友，所以我个人的感觉是，你知道即使迟到了我也不会对你严格要求。你说我的看法对吗？或者是还有什么没考虑到的地方？”

尽管你的结论有可能是完全错误的，但别忘了这样一个事实，正是你自己得出的结论让你心烦意乱，因此你要做的就是用一种安全的方式来和对方探讨这个问题。如果你能表现出中肯的态度，即承认自己的结论可能是错的，然后使用试探性的语言进行沟通，对方便会感觉到你是在心平气和，开诚布公地讨论问题，而不是在向其兴师问罪。

继续关注安全问题

注意：在开始陈述你的个人看法时，无论你的表达多么具有试探性，对方还是有可能产生不安全感，出现自我防御心理。例如，如果你怀疑儿子偷拿了你的钱，在这种情况下不管你怎样缓和自己的表达方式，结果很可能是一样的，都会激起对方的强烈反应。

你：过去四个小时里只有你一个人在家，200美元从我钱包里不翼而飞，所以我在想是不是你拿去用了。

儿子：真没想到你居然说我是小偷！（气愤地摔门而去。）

像这种棘手情况该如何应对呢？首先你要认识到出现问题的本质原因，你采用的是一种威胁安全感的做法。换句话说，问题并不在于对方无法面对你指出的事实，而在于讨论这个问题让他们觉得失去了安全感。意识到是安全问题之后你就知道该如何正确应对了，即跳出刚才的谈话内容，和对方重新建立安全讨论气氛。你要确定这个问题的产生，到底是因为对方感到你不尊重他们引起的，还是因为你的做法让他们认为你另有目的（也可能两种原因皆而有之）。在此基础上，你可以用前面介绍的对比法来缓解对方的疑虑。

你：“我没说你是小偷。我只是想弄清楚事情到底是怎么回事。如果你是我的话，面对这样的情况会怎么想呢？我的目的并不是想指责你，而是想找到事情的原因，是想解决问题。现在我们能再来谈谈吗？”

记住，如果在你提出自己的看法时，对方表现出自我防御的心理和行为，你的当务之急是打消他们的不安全感。具体做法是跳出谈论内容，重建安全讨论气氛。

以一个问题结束开场白

我们已经知道，在展开关键责任对话时首先要做的是确保安全氛围，在向对方描述你的看法时也要保持安全氛围。同样，在结束开场白的时候，你仍需注意安全氛围问题。对此，你应当用一句简单的问题来结束开场白，这个问题即事情的经过到底是怎样的。你应当诚恳地提出这个问题，而不是威胁对方或是提出诸如“你是怎么搞的”之类的愤怒指责。

在陈述完对方违反承诺的行为之后，你应当实现的目标是了解对方对此事的看法。只有在你不断维护安全讨论氛围和坚持陈述事实的情况下，对方才会了解问题的实质，才愿意敞开心胸跟你讨论问题发生的潜在原因，才能帮助你最终找到有效的解决方案。

千万不要低估最后这一句真诚提问的重要性。这个举动是关键责任对话中一个至关重要的环节，它能继续维护你营造出的安全氛围。如果你真心希望了解对方的观点，就必须让他们意识到这是一场对话，而不是你一个人的独白或宣判。你应当让对方产生这样的感觉，即你的看法不一定正确，你的做法并不是想惩罚他们，而是要寻找解决问题的办

法，因此需要和他们开诚布公地交流，以便从各个角度获取解决问题所需的信息。换句话说，以这种方式结束开场白等于向对方发出一个真诚的邀请，请他们说出自己对问题的看法，哪怕这种看法会和你的想法大相径庭。

当对方回答你的这个问题时，注意要认真倾听。

接下来，你就可以分析问题出现的根本原因了。在六种行为影响力因素中，到底是哪一种或哪几种在发挥作用？对方无法实现承诺，这种行为是因为他们缺乏动机吗？抑或是因为他们缺乏行动能力？显然，对于不同原因导致的相同表象（未能实现承诺），其解决方法也是各不相同的。对于能力不足以完成任务的人来说，你再怎么激励也无济于事。反之，对于缺乏行为动机的人来说，你再怎么提供条件也是徒劳无益的。对于每一种具体原因导致的问题，我们会在接下来的两章里介绍如何应对。现在，你要做的是倾听对方的表达，了解问题发生的潜在原因。

如何解决棘手问题

不要在问题现象上纠缠

在这里，我们有必要回顾前面提到的技巧，即如何应对反复犯同样错误的问题。这项技巧非常重要，因此需要不时提醒大家的注意。在和

犯错者解决关键责任问题时，他们总希望能轻描淡写地陈述问题，因为这样可以掩盖事件的真实原因，逃避自己应付的主要责任。他们想让你面对一成不变的问题，无论这些问题是如何重复出现的。

例如，你的下属中有这样一位销售员，她总是给顾客很低的折扣价格，让公司的利润受到损失。也就是说，她习惯于牺牲公司利润为自己赢取销售佣金。上个星期你和她谈了这件事，她答应以后一定遵守公司制定的价格政策，可就在五分钟之前，你听到她又在向顾客做低价销售。于是，你决定必须解决这个问题。

“露易丝，我们不是已经达成一致了吗？你答应过不会以低于公司的标准价格销售产品。刚才我听到你和顾客的谈话，你承诺的价格显然是无法接受的，是不是我遗漏了什么隐情呢？”

露易丝解释道，她非常需要这笔业务的佣金，希望你能理解她的做法。接下来该怎么办呢？

阐述事实

现在你要面对的是关键时刻，你有两个问题，一是违反价格规定，即整个事件的内容或表象；二是露易丝未能遵守对你的承诺，这是一个全新的问题。实际上，很多人都意识不到这两者之间的区别。如果你讲来讲去都是在谈价格问题，那事情肯定无法得到解决，你早晚还会遇到同样的问题。经验丰富的问题解决者很清楚这一点，当察觉到有新的问

题浮出水面时，他们会马上加以应对：

“好吧，这件事给我的感觉是这样的。你答应不降低价格，但是又想拿到销售提成，所以最后还是降低了价格。对吧？”

显然，额外补充的这一句话表明，你们的讨论要转到另一个不同的问题上。现在，你们讨论的已经不再是价格问题，而是如何解决无法兑现承诺的问题，后者肯定比前者要严重得多。

两个案例

为说明本章介绍的技巧如何具体应用，我们在此提供两个小案例。先来看一个比较简单的案例：你的一位下属没有参加某个重要会议，你并不认为他是有意这样做的，也就是说，你没有虚构任何情节。在这种情况下，你的做法是把对方叫到办公室，建立安全讨论氛围，然后用一个问题结束开场白。

“克里斯，我发现昨天的会议你没来，你不是答应过要参加的吗？我想知道是怎么回事。你该不会是遇到什么问题了吧？”

这种表现非常中肯，它就是一段简单的事实陈述，表明你并没有做主观臆断，并没有虚构各种情节。你只是请对方做一次面对面的私下交流，陈述一下事实（你的期望和观察到的结果），然后提出一个问题而已。接下来，你就可以倾听对方的陈述，然后分析问题的潜在原因了。

再来看一个复杂些的问题。你正在和老板讨论会议过程中发生的情形，你觉得老板的表现有些自我防御，于是你必须首先营造安全氛围，确定共同目标，然后使用对比法消除对方疑虑。

你：“我知道最近几次会议我没参加，这件事可能让你有些不满。我对这件事作了分析，发现部分原因和你主持会议的方式有关。我没有要指手画脚的意思，不过我想如果能和你谈谈我的想法，或许有助于改变这种情况。你看是否合适？”

老板：“没问题，说吧，你有什么想法？”

因为你已经对老板的行为产生了自己的看法，你要做的是说明为何会产生这种想法，首先从事实情况入手，然后试探性地提出自己的结论。

你：“是这样，在今天的会议上，在我发言的过程中你多次举手打断我的话。我不太清楚你的意图，不过我的感觉是你认为我的想法很愚蠢，想用这种方式让我保持沉默，是这样吗？”

老板：“哦，这件事啊，对，我是那么做了。如果我不认同某件事，从来都是旗帜鲜明地反对，这样有什么不对吗？”

显然，老板表现出了自我防御，这时你必须跳出话题内容，重建安全氛围。

你：“你用这种方式表达自己的看法没问题，我也不希望你有所保留。我想说的是，你在表达不同意见的时候，给我的感觉是你好像怀疑我的工作能力。（引入对比）是因为我在会议上的表现让你感到生气？还是因为我的表现达不到标准，让你感到担心？（以问题结束开场白）”

小　结

描述表现差异

我们已经完成了自我分析，可以开口讨论关键责任了。在此过程中，我们的整体目标只有一个，即创建和维护安全氛围。千万不能抛出想当然的结论或尖锐的指责（这些行为都会让对方感到失去安全感），正确的做法是描述表现差异的事实。也就是说，向对方说明自己期望的表现和他们的实际表现之间的差别。

我们通常把此类行为称为“违反期望”或“违背承诺”。为避免使用指责含义如此强烈的字眼，我们倾向于在本书中使用更为中性的表达——行为差距。

如果对方不是蓄意为之，当他们的行为差距或差异让我们感到不快时，通常我们不会感到失望或愤怒，而是觉得好奇，想通过对话了解到底发生了什么情况。通过检视说明预期行为和实际表现之间的差距，我们能有效地抑制“关键30秒”带来的危机，转而探寻事实真相（而不是对

对方恶语相向），表明自己愿意了解事情的来龙去脉（而不是怒气冲冲地指责对方）。通过关注行为差距，我们可以把“关键30秒”变成良好的对话开端。

接下来，我们要认真倾听对方的观点，以此为基础判断应该从哪个角度（动机、能力或两者兼而有之）入手让对方作出改变。

·我们在本章探索了展开关键责任对话的开场白。我们的目标是要营造解决问题所需的安全氛围，具体做法是做好以下三点：

·创造安全开场

·向对方描述你的看法

·以一个问题结束开场白

·本章介绍的技巧虽然看似简单，实则非常关键。我们不惜笔墨重点描述，就是要帮助大家在讨论关键责任问题时不要一开始就犯错。

视频资料

欲了解大卫·马科斯菲尔德的相关视频资料，请访问http://www.vitalsmarts.com/bookresources。

下一步

表述完你的观点之后，接下来该对方解释为什么会作出令你失望的行为了。你必须利用这个机会，确定对方违反承诺的做法到底是因为缺乏动机，缺乏能力，还是同时缺乏这两种因素所致。在此过程中，你也需要掌握必备的技巧。

第四章　制造动机

如何帮助对方付诸行动

我对动机的理解是：只要抓住对方的耳朵然后飞奔，他们的身体肯定会寸步不离。

下面我们来看看已经发展到了问题解决流程的哪一步。举个例子来说，米拉是你的一位下属，她未能完成一项重要的质量检查工作。你注意到了这件事，决定和她谈谈，试图从谈话中发现应当面对的正确问题。由于这是她的初犯，你决定和她讨论事件的内容，即米拉没有完成工作的事实。你平时很欣赏米拉的表现，因此很容易形成好的动机。然后，你开始描述行为差距。陈述完事实之后，米拉开始表态了。

诊断原因

米拉的回应直接决定着你下一步的行动。这一点很关键，决定你接下来该如何做的人是她而不是你，因为只有她的回答能帮助你发现问题发生的真正原因。她所犯的错误到底是因为缺乏动机还是缺乏能力，抑或是两者兼而有之呢？如果米拉的回答是：“你要求的这项工作我做不来”，那你就需要探寻其中具体的原因了。在三种能力影响力当中，是哪一种在发挥作用呢？反之，如果米拉的回答是：“哎哟，有啥大不了

的！不就是质量检查那点小事嘛，我都懒得去做。”这时，你就知道她的不作为是因为缺乏动机了。那么，具体又是哪一种动机影响力在发挥作用呢？

显而易见，要想学会挖掘水面之下的冰山，找出问题潜在的根本原因，这绝非一日之功，是需要掌握大量技巧的。如果你遗漏了任何一项能力障碍，对方便不会继续合作；如果你误读了潜在的动机因素，肯定会作出错误的判断。与此同时，你还必须努力抑制强迫对方产生动机或形成能力的冲动（这些高压手段使用起来最轻松）。尽管这些做法很诱人，但都不能真正解决问题。

化“简”为“繁”

在探讨问题产生的多种可能原因之前，我们首先要提醒大家，这个过程会变得有些复杂。但是，我们同时可以承诺大家的是，如果你能按照关键责任解决高手的做法去做，你也一定会取得成功。

一阵吞吞吐吐之后，米拉说出自己不愿做质量检查工作。她反问道：“这项工作有那么重要吗？值得我花那么多工夫去做吗？”从她的回答中，我们得出的结论是她缺少的是行为动机，而不是行为能力。当人们缺乏行为动机时经常流露出的表达有：“我还有更重要的工作要做……”“当时要改变工作内容的人又不是我……”“要是你觉得我会去做这种没技术含量的活儿，那可大错特错了”。这些回答全都指向了动机

问题，全都在暗示：“我能做，但不愿意做。”

那么我们该怎样让米拉产生行为动机呢？怎样才能无视对方的权力或职位，有效地说服他们展开行动呢？更好的做法是，我们怎样才能忽略自己的权力或职位，成功地激励他们实现自己承诺的责任呢？

注意：你的权力对于解决问题来说并无多大帮助。实际上，在很多情况下，当你觉得自己的权力对对方的动机影响力越大时，结果反而越不理想。我们会在后面详细说明其中的原因。

不要把行为动机想得太简单

当某人故意令你失望，而且完全清楚自己的做法时，你肯定想和这种自私的家伙当面说个明白。比方说，还记得高中那年你的男友是怎么羞辱你的吗？他并没有忘记要开车带你去参加舞会，也不是因为突然得了什么重病，他只是在最后一分钟改变了主意而已。结果呢？他对你只字未提，而是开着野马车从你家门口呼啸而过，车上坐着刚从加州搬到此地的风尘女，任由你手中握着已经凋谢的花朵，呆坐在家门口伤心不已。

在谈及动机时，我们脑中便会浮现出此类自私卑鄙的小人。我们会想到那些故意违反承诺，让我们感到备受打击的家伙。他们为什么会让我们感到如此难受？因为他们并不在乎我们。他们不会体会我们的愿望

和需求，不会设身处地地为我们着想。想想看，难道生活不是这样的吗？如果我们能找到一种方式，让朋友、家人、同事甚至是老板能钻到我们的脑袋里一窥究竟，理解我们的梦想，支持我们的期望，生活岂不是会变得像巧克力羊角面包一样美味多姿吗？

关于动机

当周围的人故意违反承诺，特别是这种行为让我们倍感痛苦时，我们恨不得能马上激发对方作出行为改变。受这种影响，我们对动机的理解会产生巨大的偏误。我们会把动机想象成一场盛况空前的活动，管理者在讲台上振臂高呼，下面是人群热烈的响应。或者，我们会把动机当作一种秘密武器，用来对自尊心制造令人满意的报复性打击。又或者，我们会把动机看成装满各种奇巧装备的工具箱，表面看来非常专业，但暗中却能让人们对自己百依百顺。在理想的状况下，我们会认为动机是一种经久不衰的“以合理的原因说服人们按照自己的意愿行事的艺术”。

但是，这些观点都无法帮助我们解决关键责任问题，它们导致的行为最终只会让我们陷入麻烦。即便是最后一句让人听过无数遍的口号——让别人按我们的意愿行事是我们自己的工作——其实也充满问题。除非我们无所不知（即我们的意愿总是正确无误的），否则这句话根本行不通。

对于如何激励别人行动，我们之所以会产生诸多不正确的观点是因

为长久以来各种过时做法和错误理解的积累影响。这些影响让我们相信，好的管理者在激励员工行动时需要投入大量个人魅力，相当程度的大胆放肆和一定程度的令人生畏感，这样才能营造出最佳的行为动机。其实，这种想法是完全错误的。

在这些错误理念的长期影响下，我们对营造动机的理解开始出问题了。

这些孩子真讨厌

在你居住的公寓门口有一个小型停车场，不幸的是，住在你楼上的房客有三个孩子，他们每人都有一辆车，而且很喜欢把车停在你的车位上。每当这种情况出现时，你只好把自己的车停到几个街区之外的地方，一边冒着寒冬细雨往家走，一边恨恨地想下次一定要向全美少年犯协会慷慨捐助。

关于停车这件事，你和这几个孩子以及他们的父母都曾经讨论过。你的表现不可谓不出色，施展浑身解数，晓之以理动之以情，对方马上向你表示抱歉，对你的遭遇感到不安，整个场面简直可以用动人来形容了。在接下来的12个小时中，他们对你的停车位表示高度尊重，可随后便故态复萌，继续玩起了抢车位的游戏。显然，他们感到抱歉的是你提出了这件事，而不是因为给你造成的麻烦。

此时，你意识到了自己即将面对的选择。你知道如果威胁对方的话，他们肯定会退避三舍，尊重你的利益。但是，你并不想成为靠恫吓解决问题的人，你要表现出高姿态。于是，你退缩了，给自己找了一个冠冕堂皇的理由。虽然每天被淋得透湿，关节隐隐发痛，但依然觉得挺满意——毕竟，你没有因此变成脾气暴躁令人生厌的小老头，那可是你发誓要改变的形象。你只不过是讨厌这些白痴，没必要为此感到不快。

这种想法会造成错误的两面化趋势。你认为要面对这个问题，只能从两种方式中选择其一：一是继续容忍当前遇到的问题，二是用高压或威胁的方式改变这些孩子的行为动机，除此之外别无他法。既然你不想表现出愤怒和威胁的一面，那就只能保持沉默了。

但是，如果情况继续恶化，需要你采用强力手段去面对时，你便会心安理得地拥护结果决定手段的观点。毕竟，这是你的停车位，如果这帮小子硬是敬酒不吃吃罚酒，那也不是你的错。只要你认为恐惧感是所有行为背后的主要动机影响力，你就会为沉默或暴力应对问题找到永久性借口。

理解动机产生的根源

和大多数人的看法相反，要想有效地激发他人的行为动机，你完全不必动用权力或是采用恐吓威胁的手段。实际上，我们并非奇人异士，每天要用各种激励手段去完成起死回生之类的重大任务。这种认识问题

的方式对我们颇有帮助，因为错误的思考方式正是让我们身陷麻烦的根本原因。

还记得前面提到的梅丽莎吗？那个解决员工责任问题的高手。面对复杂的问题和情绪激动的员工，她娇小的身躯根本无法威胁任何人；而且，她几乎从来不用手中的权力或地位恐吓别人。可就是这样一个弱女子，竟然成了工厂中最有影响力，被大家公认的最优秀的管理者。实际上，你掌握的权力和能否有效激励他人并无多大关系。我们曾观察到，一些几乎毫无权力的人也能成功地影响上司和老板的行为动机。

可以说，是我们自己把动机变得神秘化了，它其实没有什么特别之处。动机和权力、威严、个人魅力没有什么关系，它关系到的是期望、信息和沟通等因素。

期望改变一切

我们可以用一句更为准确，更为朴实的话来说明动机：人们总是具有各种动机的。如果说某个人的行为缺乏动机，这种表达显然是错误的，因为任何行为都有动机，只是动机不同而已。只要人们运动自己的肌肉，他们便具备了实现行为的动机。其次，动机是由大脑驱动的，即人们可以选择其行为。另外，动机的影响因素无穷无尽，既有内部影响因素也有外部影响因素。

人类大脑和外部世界通过互动来驱使个人行为的过程是这样的。首先，他们会作出个人预期。在决定该如何行动时，他们会思考未来，问自己“这种特定行为会产生怎样的后果”。他们之所以会选择一种行为放弃其他行为，是因为他们打赌这种行为会产生最佳结果。由于任何行为都会带来一组结果，其中既有好的结果也有坏的结果，因此推动人们作出某种行为的其实是可预期的结果组合。如果你希望人们以某种方式行动，就必须让他们知道这种方式和其他方式相比会带来更好的结果组合。

关于动机，总结成一句话就是：只要改变人们对结果组合的看法，他们的行为自然就会出现变化。

那么我们该怎样激励他人改变行为方式呢？怎样让人们意识到他们当前对行为结果的看法不够准确或不够完善呢？怎样才能改变人们的期望或是对预期结果的认知呢？

三种错误做法

首先有一点是可以肯定的，个人魅力、权力和奖赏这三种常见方式并不能有效解决动机问题。这些方式都有可能改变人们的观点，因此也有可能改变人们的行为方式。但不幸的是，依靠这些轻率的做法解决问题是很危险的，而且无法长期维持对行为动机的影响。尽管如此，这些错误的做法却非常普遍。可以说，它们几乎已经被奉为解决动机问题的

金科玉律了。下面，我们就来依次了解这些解决方式。

不要依靠个人魅力

首先要破除一个长久以来的错误观点。要想成为高效的动机诱发者，你不必总是摆出让人一脸畏惧的神情。实际上，每日生活中的行为动机都是非常细微的，基本上从来不用搞什么领袖气质那一套，也不用准备什么长篇大论的台词。尽管如此，但认为个人魅力可以有效驱动他人的错误观点却非常普遍。各种图书和影视节目都在向观众传达着这种意识，让他们对其中的光辉形象们钦佩不已。例如，在冷战片《红潮风暴》中，在面对即将引发世界大战的紧急关头，丹泽尔·华盛顿（Denzel Washington）扮演的海军军官对潜艇上的无线电发报员就来了这么一段“慷慨陈词”。

这个发报员必须修好潜艇上的电台并和指挥部联系，以确定是否要发射导弹。如果他失败，潜艇指挥官就必须在无法确认信息真伪的情况下发射核导弹，造成敌方的报复，最终摧毁整个世界，尽管这样做有可能完全是没有必要的。

幸亏这只是一部虚构的电影，如果是在现实生活中面对如此之大的压力，估计那位倒霉的发报员简直会崩溃。实际上，这项任务的压力是如此之大，任何明智的管理者都会尽自己的一切努力为下属提供支持。不过，电影的剧本编辑也是人，他们也会犯基本归因错误，把发报员塑

造成一个不需要其他人帮助的角色。在电影中，这位发报员需要的是行为激励。显然，他没修好电台是因为他还有比拯救世界毁灭更重要的事情要做。

于是，丹泽尔发表了一次激动人心的演说，经过催人泪下的表演，发报员转身告诉同事不要把工作搞砸，以免引发一场核战争。

丹泽尔发表演说，发报员深受激励，当然，观众们报以热烈掌声——这便是个人魅力制造出的戏剧效果。但是，这一幕实际上和领导术并无多少关系。要想成为有影响力的人，你完全不必煞费苦心地去营造什么个人魅力。

不要依靠权力

这是人们在激励他人时经常犯的第二个错误。赤裸裸地动用权力去命令别人，这样做可以支配他们的身体，甚至可以让人们以新的方式行动，但很难让对方心悦诚服地配合。心灵和意志上的改变源自于人们对行为意义的深入理解和全新认识。与此相反，如果公然使用粗暴的权力命令对方行动，充其量只能让人们违心地短期顺从，不会带来真正意义上的自发的、深远的行为改变。

这个道理看似简单，不值得浪费笔墨，但实际上很多父母和管理者并没有意识到这一点，他们在每日工作或生活中总喜欢滥用权力，以此

作为激励他人行为的最佳手段。在使用这一手段时，他们从来不做过多解释，固执地认为这才是改变人们对现有结果组合认知的最简单的做法，即为他们设定新的痛苦结果。这种思维方式并不复杂，实施起来也非常容易，经常表现为以下形式：

·“你要是不能按时完成这项工作，就等着被炒鱿鱼吧！”

·“你要是再敢跟我顶嘴，整个暑假都别想出门！”

我们为什么会下意识地迫使别人行动

我们在前面提到过，在评判他人的行为时，人们经常使用的是品质分析法而不是环境分析法。如果有人给我们带来了巨大的痛苦，我们会认为这个人本质就是坏的。他们带给我们的影响越糟糕，我们对其性格品质的假定就越离谱。我们认为这些人天生就是极其自私的，他们甚至以我们的痛苦为乐，待人冷漠无动于衷已经算是他们最好的表现了。最令人讨厌的是，我们认为他们只能表现出自私的一面，自私就是他们骨子里的东西，是与生俱来的品质。它不是选择的结果，而是内心潜在的必然冲动。

在谈到影响力策略时，这种品质分析法的影响是显而易见的。对我们来说，个人绝不会通过耐心和长期忍受的方式来改变其性格。除非我们来一次促膝长谈或鼓舞士气的对话，否则他们不会改变自己身上的缺点。实际上，他们并不会因为我们的几句话语改变内心长期形成的性格

品质，这一点是根本不可能的。

接下来的逻辑跳跃大概要比埃维尔·尼维尔（Evil Knievel）[1]创造的飞车纪录还要惊人：因为我们要面对的是根深蒂固的性格缺陷，因此必须使用恫吓威胁的手段。还记得那些喜欢占用你的停车位的孩子吗？哼哼，他们早晚是要付出代价的。

注意：你已经开始步入歧途了

这些令人光火的情况会得出怎样的结论呢？我们应当把它们视为一个危险信号，我们越是觉得应当迫使他人行动时，事实就越发证明我们的想法有问题。用宋飞扮演者乔治·克斯坦萨（George Costanza）的话来说就是：“问题并不在于对方，而在我们自己身上。”

当然，事情的起因是由于对方缺乏行为动机引起的，这一点没有错。我们尝试了各种办法，可最后还是无法激励他们。于是，我们开始发火了，我们告诉自己如果不给对方点颜色，问题便无法得到解决。然后，我们就这样去做了。实际上，这恰恰是我们在大脑高度白痴，高度兴奋的状况下作出的愚蠢行为。

因此，我们必须提醒大家，当你感到怒火中烧，很想用权力或淫威对他人施加影响时，脑中必须马上拉响警报。如果我们不能及时控制这种冲动，最后肯定会付出惨重代价。

强迫行动的代价

强迫他人会损害人际关系

每当我们决定动用权力迫使别人作出改变时，特别是在我们感到开心或急躁的情况下，这种做法会伤害到我们的人际关系。这种关系会从互相尊重互相信任为基础的良性伙伴关系，转变成需要不断监督对方的城管和小贩之间的关系。

每当我们迫使人们屈从于自己的意志时，这种做法都会营造出凄凉孤独的工作环境。互相信任和友情关爱付之东流，同事之间谈笑风生的场面随之而去，彼此之间坦诚相待解决问题的情形不复存在。

由此可见，习惯于利用权力驱动他人是一件非常可怕的事。当我们这样做时，我们和他人之间的关系就会发生永久性改变，我们会从令人尊重的合作伙伴变成让人害怕的强制实施者。这时，我们便开始付出代价了。

强迫行为会导致抵抗

当我们迫不及待地采用强迫手段影响他人的行为时，人们会下意识地认为，我们这样做是因为我们认为他们具有不好的行为动机，认为我们不尊重他们。此外，这种做法还会传达出这样一个信号，即我们只在乎自己的目标，毫不考虑对方的目标。换句话说，这种做法会破坏安全

氛围。当安全感消失之后，对方马上会变得高度自我防御，最后表现出毫无原则地抵制我们的观点。每当我们结束谈话时，心里都会想对方是否会按照自己的要求行动。安全感遭到破坏之后，仓促地强迫对方是一种非常不明智的做法，它不但无法解决问题，而且会让正常的关键责任对话无法进行下去。

强迫行为缺乏持久影响

20世纪30年代中期，库特·卢因（Kurt Lewin）及其同事展开了一项很有意思的调查，这项调查彻底终结了一个普遍流传的观点，即权力可以带来持久性的结果。调查者把受试的管理人员随意分为三种管理类型，即专制型、不干涉型和民主型。根据各自被指派的类型，受试者负责领导一个生产团队。不出研究者的预料，当管理者在室内时，专制型（权力式）管理团队的产量最高；与此相反，当管理者离开时，强迫行为下实现的产量最低。[1]也就是说，如果人们仅仅是因为害怕管理者才工作的，那么当恐惧感消失时这种强迫式动机也会随之消失。

小心奖赏手段

最后一种常见的动机错误是，管理者喜欢使用外部奖励的手段来激励员工去实现本来应该用内在驱动激励的目标。家长们早就意识到了这种做法的危害性，发现奖励手段并不能解决问题，不能代替内在驱动实现改变行为的目标。

例如，如果你想让孩子好好读书或是喜欢上阅读，有什么好办法可以把他们的目光从电视或游戏机转移到书本上呢？有不少家长选择掏钱奖励孩子阅读，他们的想法很简单，只要付钱孩子就愿意读书，只要孩子们读起书，他们自然会喜欢上阅读。但不幸的是，外部奖励往往会扼杀内心满足感，这些孩子读书的目的是得到零花钱，而不是为了阅读本身。因此，一旦你不再支付现金，他们马上就会丢掉书本。

与此类似，如果你一直使用某种奖励方式鼓励人们去做本来就是他们分内的事，希望这样能让结果组合变得更好，这种做法其实很危险，因为它会破坏甚至摧毁这件工作带来的内心满足感，而且会把人们的注意力从工作本身的合理原因转移到其外部奖励条件上去。当管理者长期使用这种做法时，外部奖励会让人们混淆工作的真正目的。我们认为，特别的奖励应当留给特别的工作表现，而不是随便用于激励员工本来就应该完成的任务。

解决之道

权力、奖赏和个人魅力等方式的问题并不在于它们根本无效，也不在于这些手段不应当被使用，而是在于管理者总是不假思索地仓促使用，殊不知实际上还有更好的方法激励他人的行为表现。例如，经验丰富的父母和富有影响力的企业领导懂得如何教导他人。他们经常会下意识地采用我们在第二章中开发的模型来教导别人如何行动。



探索自然结果

对于那些在老板、同事和家人眼中公认的善于展开关键责任对话的高手（即前面我们提到过的问题处理高手），如果对他们进行细致观察，我们会发现他们总是通过改变他人观点的方式来改变其行为。

聪明的领导当然知道，他们可以靠行使领导权力或是提供奖励的方

式来鼓励人们行动。但他们更加清楚的是，通过对个人、社会和结构这三个方面进行探索，一定可以找到更好的激励他人行动的因素，可以不必通过暗中操纵或言语威胁的方式来创造行为动机。

这些因素究竟是怎样的呢？它们其实是和任意特定行为相关的自然结果。例如，如果你无法有效地控制糖尿病，以后很可能会面对截肢的风险，这就是错误行为的自然结果。如果你无法实现自己作出的承诺，就会给老板带来额外的压力，让他们寝食难安，不知道该如何面对，这也是错误行为的自然结果。当妻子“性致”不高时，如果你出言讥讽，对方会退避三舍对你不理不睬，这也是错误行为的自然结果。

我们的社会行为会涉及一系列事件，这些事件的影响范围可以是一个人，也可以是数百万人。可以说，结果组合便是由系列事件构成的，在这些结果中有一个名为“自然结果”的子集，它是不受任何权威力量影响的独立存在的结果。与此对应，带来这种结果的解决方式不需要任何强迫、武断决定或个人魅力。有了它，父母不用再厉声喝止孩子的错误行为，老板不用再动辄以处分作为威胁员工工作的手段。这是因为，自然结果不但总是存在，而且永远都是潜在的激发行为动机的方式。

当然，这么说并不表示所有的自然结果都能同等程度地激发人们的行为动机。例如：

“你打断了吉米的讲话，这让他感觉很受伤。”

“那好啊，反正我也不喜欢他。”

结果可以说明所有行为背后的原因，经验丰富的影响者总是通过观察结果的方式来激励人们的行为动机。他们要做的是解释对方行为的自然结果，直到从中找到对方关注的合理目标。当你在探寻对方的行为结果时，一方面要注意揭示难以觉察的结果，另一方面要注意维持对话的进行。

揭示难以觉察的结果

在探寻自然结果时，你的主要工作是帮助对方认清他们自己无法看到（或记起）的结果。之所以会出现这种情况，是因为和特定行为相关的结果分为两种，一种是具有长期影响的，另一种是悄无声息地出现的。你要做的就是帮助对方发现后者，具体有以下六种做法。

联系当前价值

在分析可以和对方探讨的各种行为结果时，你应当注意对对方来说最核心的价值，即他们最关注什么？这才是你能发挥最大影响力的地方。接下来，你应当帮助对方了解这样一个事实，即你的提议可以让他们更好地实现自己期望的价值。只要你能营造出足够的安全氛围，就可以开诚布公地和对方探讨各种价值问题。下面我们来看一个例子，妻子是如何劝说已经做过两次胃旁路手术却继续暴饮暴食的丈夫的。

“亲爱的，我真的觉得你的饮食习惯该改改了，否则孩子只能交给我来养了。你有没有关注过这个问题呢？”

在这个案例中，你和对方讨论的是饮食习惯问题，你既没有唠叨也没有恶语相向，而是把对方的核心价值和养育孩子的问题联系起来引起对方的关注。

短期收益和长期损失

向对方说明短期享受和长期问题之间必然存在的联系。这种方式经常用于解决子女抚养过程中出现的问题。例如：

“要是你继续看电视不去写作业，成绩就会越来越差，以后没法进入好学校，没法找到好工作，挣不到很多钱，永远也开不上自己的保时捷。”

虽然你不一定用完全一样的表达，但大脑中的想法肯定差不多，最后希望孩子也这样去做。当然，关于保时捷那部分就不必当真了，那是我们杜撰的内容。

同样，这种解释当前行为会对未来造成负面影响的做法在工作场合也很常见。例如：

“我知道，让你在输入计划安排的时候再三审核是有点啰唆，可是我们现在的错误率很高，其他副总的助理都让我务必确认输入的计划安

排。所以我想，要是我们不这么做的话，你的工作信誉可能会受到影响。”

强调长期利益

这一点也是抚养子女时比较常见的问题，同时也是衡量终生成就的最佳指标。如果人们可以忍受当前面对的小困难，为了实现更远大的目标放弃眼前的享受或回报，那他们的生活必将越来越美好。（减肥、举重、学习等活动莫不如此。）

如果你怀疑这段表述，不妨看看科学家进行的一项长达几十年时间的行为调查。研究者在每个孩子面前放一块软糖，告诉他们自己要出去一会儿，如果回来的时候他们没有吃掉糖果，便会得到另一块软糖作为奖励。在这个实验中，这些孩子表现出了不同的行为。后来经过多年跟踪调查，研究者发现那些能够忍受诱惑，等待自己回来的孩子在人生道路上取得的成就远远大于那些马上把糖果吃掉的孩子，无论从哪个角度对比结果都是如此。[2]因此，为了帮助对方坚持正确的行为，你必须打消他们对短期利益的强调，让他们学会关注长期利益。例如：

“我知道，让你忍受这些孩子造成的麻烦很不容易。但是，如果你无法放下这些小事，恐怕以后很难和他们形成密切的关系。”

推出潜在的受害者

这一招在解释行为结果时非常常用，通常用来描述某种错误行为对他人造成的意料之外的难以预见的不利影响。例如，在工作场合中，管理者会谨慎但明确地指出错误做法对公司各方带来的结果：“看，这就是你的失误给其他员工、顾客、老板和其他人带来的影响。”

在家庭生活中，父母可以使用这种方式来说明错误行为对其他家庭成员的影响：“露易丝，我知道你弟弟让你很头疼。但你知道吗，当你拿他的体重开玩笑时，他躲在房间里哭了整整一晚上。我知道，你这样做只是想甩掉他，不是故意去伤害他的，对吧？”

他人观点

为说明某个特定行为的社会影响，你可以描述某个人的行为在其他人眼中的看法如何。例如：“看起来你好像并不在乎整个团队的表现。”记住，在谈及我们遭遇的经历时，我们的个人看法总是片面的。因此，你必须帮助对方学会从另一个角度观察自己的行为。

联系当前的奖励

虽然一开始就讨论奖励并不是最好的方式，但最后你还是会和对方谈到奖励问题。这样做可以让对方认识到满足特定期望给自己带来的好处，如职位升迁、影响力增加、存款变多或是风险下降等。

例如：“你说过想做艺术总监，我觉得，如果你能跟编辑人员和视

频团队搞好关系，你肯定会在艺术指导方面做得更好，更有可能实现梦想。”

保持对话

记住，在努力说明难以觉察的行为结果时，你必须保持对话的顺利进行，让交谈双方的信息以坦率自然的方式持续性流动。

注意对话和威胁之间的界限

讨论自然结果和威胁对方是两种完全不同的行为，两者之间有着明确的界限。不过，有时候这个界限也会发生错位。如果你的动机不正确，讨论自然结果就会变成威胁对方。如果你的动机是惩罚对方，或者是以描述他人错误行为的可怕后果为乐，这些都是不对的。与此相反，你的动机应当是以一种互惠的方式解决问题，除此之外的做法都会导致对方陷入沉默或暴力应对的结果，而不是积极顺从地配合你实现目标。

当你的动机是正确的，而对方把你对自然结果的解释误解为一种威胁时，这两种行为之间的界限也会变得模糊。例如：“要是你无法按时完成任务，为保证不出问题我们以后只会向你分配相关度较低的工作。”这句话就有问题，听起来有些像个人攻击，也有些像工作威胁。

如果你让对方感到身陷麻烦，尽管这种体验是以前的老板留给他们的，在这种情况下无论你怎样改善自己的技巧或态度都无济于事，他们

还是会认为你的做法虚伪可疑。如果你注意到对方开始变得紧张不安，必须马上跳出交谈，重申你的明确目标，以此来重建安全气氛。你要告诉对方你的目标是为了解决一个重要问题，你只想告诉他们这种做法的自然结果，然后让他们自己作出是非判断。一旦对方把你对自然结果的分析视为威胁，你应当将其视为一个安全问题，马上着手进行恢复。

了解对方对自然结果的看法

当对方陈述问题时，你应当了解他们对自然结果的看法，他们或许知道一些你并不了解的内情。例如：“是啊，我们可以按你说的做，可就怕割草机吃不消。”

在讨论问题结果的过程中，对于到底应当怎样做，你的看法也可能发生改变。或许到了最后，你会发现其实自己原来的要求不对，因此改变让他们按照你的想法去做的念头。

在关键时刻暂停

在帮助对方了解自然结果的过程中，你应当在关键时刻对这些结果作出解释，即在对方准备遵从的时候适可而止。记住，你的任务不是堆砌信息，而是和对方分享行为结果，直到他们理解这种做法的全面影响，理解你为什么要求他们这样去做。不要过度地夸夸其谈。

方法要与情况吻合

这是激励他人行为的最后一个因素，它和你要面对的具体情况有关。有时和你谈论问题的对象怎么都搞不清楚其个人行为会带来怎样的结果，有时你自己也不太明白对方为什么如此难以驱动。又或者，他们的行为动机不够强烈，虽然按照你说的去做了，但从来不会把你的要求排在工作表第一位。或许，对方甚至会公开反对接受你的意见。面对这些情况，我们必须因地制宜地寻找解决之道。

当你教导对方时

在初次解释特定行为背后的原因时，采用说明自然结果的方式很容易解决问题。对于员工来说，他们想知道为什么要用特定的方式生产某个产品或提供某种服务，当你要求的方式比较困难时尤其是这样。其实，他们真正想了解的是这样做到底值不值。如前所述，高效的问题解决者都是很好的老师，他们教导的内容基本上都是行为结果对相关各方的影响。他们会这样向你解释：“你这样做当然值得，原因是这样的……”总之，他们非常善于用各种手段把难以觉察的结果展示到你面前，通过这种方式避免你出现表现差异。

对于子女教育来说，孩子越小就越需要你教导他们理解行为和结果之间的关系。当然，新生儿并不知道什么是结果。可以说，在孩子的早期抚养阶段，每个父母都要保护孩子免受潜在不良结果的影响，然后慢慢教导他们自己学会去分析。当孩子大一些之后，随着教导方式的改变，他们的抵抗情绪会逐渐增长。等他们到14岁时，这些孩子已经明白

各种问题，不需要你再教导任何内容了。当然，等他们到21岁时，便会开始狂妄无知起来。

当你和对方共同探索问题时

这种情况也很常见，对方往往得不到正确的激励，你也不太清楚到底问题出在哪里。或许，对方知道正确的激励方法，但不愿告诉你。无论是哪种情况，你都不知道他们为什么缺乏行为动机，必须通过个人、社会和结构三个角度进行分析，以确定是哪种影响力因素导致他们不愿意改变自己的行为。

在分析影响力因素时，你只需问自己几个简单的问题即可：这项（分配给对方的）工作是否很难做？是否是高度重复性、令人讨厌和不适的工作？这些是不是你自己不愿去做的原因？其他人是否鼓励你不用去做这件工作？最后，这项工作是否和其他人可获得奖励的任务目标相违背？

我们之所以要探寻这些结果，目的是找到对方缺乏行为动机的问题在哪里。如果这个问题无法马上得到清晰的答案，那就需要花点工夫去查个究竟。一旦了解了影响对方行为的因素，你必须决定是否希望他们继续这种行为。（你也可能改变自己的观点。）如果你认为这项工作仍是必要的，就需要借助前面谈到的各种方法组合，向对方说明潜在的行为结果。

当你和对方对任务优先级的看法不同时

如果对方不重视你安排的任务，把它们丢到最后去做怎么办？在这种情况下，对方并不是不去做你分配的任务，只是你的任务不是他们的当务之急。他们这样做可能有多种原因，或许是突然接到了其他工作，或许是对方喜欢先完成其他任务，或许那个让你失望的员工忘记了你安排的任务，或者是不清楚为什么要完成这样的工作。可能性更大的原因是，或许他们心存侥幸，认为浑水摸鱼可以蒙混过关。因此，他们会有意无意地忘记你安排的任务，想看看结果会发生什么事情。

无论出于哪种原因，毋庸置疑的是他们知道自己有任务在肩，却选择了消极怠工。老实说，很多情况下他们其实早就知道这样做会产生怎样的结果。因此，向他们解释某些工作非做不可的原因不同于向并不清楚结果的员工说明情况。换句话说，面对这种情形，你要做的是尽最大努力提醒对方任务的重要性，但又不能批评他们的不作为。例如：

“你确定我必须向每一个来这里的人解释安全规定吗？有些人已经来过不止一次了。”

“还记得几个月前，我们就政府规定的问题讨论过一次吗？要是有人在这里受伤了而我们没有每次尽到告知安全事项的义务，他们可以控告我们失职。我知道这种做法看起来有点儿多余，但没办法，这可是法律规定。”

提醒对方任务的重要性是一个很有效的策略，它能帮助你激励那些勤奋可靠，但是为任务优先级别感到头疼的员工找到解决之道。

当对方反对你的意见时

下面，我们再来看一个更为棘手的情况，即对方公开反对你的做法时，你该怎样激励他们产生行为动机。他们就是不想做你分配的工作，你要做的是让他们相信这样做是必要的，与此同时你必须小心谨慎地表达自己的观点，不能让他们产生抵触感。也就是说，你必须清楚如何解释任务的重要性，还不能草率地动用权力或规定恐吓对方。你该怎么办呢？

这种情况在生活中也时有发生，当人们抱怨生活和工作中的伙伴难以激励时，往往会说：“这些人真是不可救药，每次都跟我对着干。”幸运的是，这种情况的处理原则和上面是一样的，你仍需解释行为的自然结果，直到对方完全同意按照你的要求去做。当然，在这种情况下要确定对方认可的自然结果稍微麻烦一些，你必须不停寻找和尝试，直到发现对方认同的价值。例如：

“得了吧，我要做的事还有很多，没必要一回来就填写费用开销报告吧。”

“我们发现这件事拖得越久，对花销细节的描述就越模糊。大家都很容易忘记小额开销，这样反而会给自己造成损失。”（描述错误行为

对员工的影响。）

“不会，我记性好得很。”

“这样还会给财务部的工作带来很多麻烦，他们报账做表都是有计划和时间规定的，如果我们拖得太久，他们就没法交差了。”（描述错误行为对同事的影响。）

“那又怎么样嘛，就让他们吃一回苦头好了，我出差多了，从没有一回来就要应付这些琐事的。”

“要是你不能及时报账，我们也没办法及时向客户收款。去年就是因为这一点，公司损失了20万美元。”（描述错误行为对公司股东的影响。）

“我们去年不是挣了几百万嘛。”

“如果你拖上几个星期不报账，上面会打电话催我，我只好不停找你，一遍一遍地重复上面的对话。我可不想这样浪费彼此的时间。”（描述错误行为对上司的影响。）

“哦，真没想到这件事会给你造成这么多麻烦，抱歉抱歉，以后我会在电子日历上贴一个便条，提醒自己准时报账。”

这段对话需要你付出耐心并掌握一定的技巧。显然，对方很不愿意

按你的要求去做，你必须努力寻找各种结果，从中发现可以成为对方行为动机的因素。之所以要不停寻找各种结果，是因为并不是每一种结果都能成为影响每个人的行为动机。在这个案例中，这位员工并不在乎其他结果，但是当提到这样做给上司带来的不便时，他终于决定改变自己的行为。（此外，这种说法也暗示了可能采用制度规定等权力约束对方的意味。）

什么情况下使用惩罚手段合适

有时候，尽管你尝试了各种努力，但结果仍无济于事，这时你不得不考虑采用惩罚手段来约束对方的错误行为了。或许，对方所做的事需要你采取立即行动。或许，你的孩子的行为超出了可以忍受的范围，从暗中抵制变成明目张胆的挑战父母权威。或许，你已经解释了行为的结果，但对方就是不肯听从你各种方式的劝告。或许，你已经和对方进行过多次交谈，讨论过内容、模式和关系等各个层面，但你的员工仍然我行我素，对你们达成的协议熟视无睹。面对这些情况，你就需要改变策略了。既然和对方讨论自然结果没有任何作用，现在你只能向他们强加自己的结果了（即惩罚）。在采用这种危险做法时，你应当牢记以下几点。

掌握方法

每个企业都有自己的处罚管理规定，你必须详加研究。如果无法做

到按规定进行处罚，你的做法很可能难以令人接受，从而破坏你的威信。同样，每个家庭也应当设立一套符合自己情况的处罚步骤，否则你的处罚行为肯定会引发不满。

寻求权威人士的帮助

如果在处罚对方时，你并不清楚他们过去的背景和行为细节，你应当解释他们的做法有何错误之处，声明准备对他们进行处罚，然后再回头解决问题。接下来，你必须和熟悉情况的专业人士商讨具体的处罚步骤。如果你还没搞清楚问题就勒令对方停薪留职，回家闭门思过，最后却发现他们的错误顶多只需要警告处罚即可，那你岂不是说话不算话，又该如何收场呢？同样，这种情况在家庭生活中也很常见，在处罚孩子时父母必须做到言行一致。

注意表情

处罚某人是为了改变对方的错误行为，而不是不管对方做了什么都强加处罚并以此为乐。你应当保持严肃的语气，说明按照规定必须采取的措施而不是你的主观意志。注意，处罚别人并不是一件值得庆祝的乐事，不可以流露出自鸣得意的表情。虽然你的身份从合作者变成了执法者，但这绝对不是什么值得沾沾自喜的胜利。

说明下一步

在向对方解释错误行为造成的结果时，注意说明如果对方继续这种做法可能出现的后果。你应当向其说明下一阶段的行为结果，这样做有助于让对方了解事实并产生行为动机，还能消除误解。例如：“没人跟我说过这样做会被公司开除啊！”

一视同仁

在处罚员工时，注意不要偏袒某个人。如果某个员工的某个行为每次都让你感到不爽，但同样的行为发生在别的员工身上时你并不在意，请注意一定不要出于报复心理因此而处罚那位员工，这种做法很不公平。当你对某人实施处罚时，其他人首先关注的是你的做法是否公平，即这个人是否得到了公平的对待。因此，在处罚员工的问题上一定要做到一视同仁。

面对压力不要退缩

一旦决定实施处罚，一定要坚持到底，不可犹豫不决。你一定要按照规定完成处罚，不能因为对方的反抗打退堂鼓。既然需要采用处罚手段，那就必须坚持到底。如果你摇摆不定，就会给人们留下色厉内荏的印象。

如果努力失败，要坦率说出你的应对之道

我们再来看最后一种情况。如果你已经解释了和特定行为相关的自

然结果，但对方仍缺乏行动动机，而你又不能强加自己的意志去驱动他们，在这种情况下该怎么办？比方说，你的老板意识到不应对你和其他同事大吼大叫，但他的回答却是：“我知道这样不对，让大家很失望，但我就是容易激动，每天都面对巨大压力，所以这种情况早晚还是要发生！”这时你该怎么办呢？你又不能把行为结果强加到老板身上。

再比如，你的合作伙伴很不靠谱，每次都延迟交付工作。尽管经过一番长谈，可你觉得对方还是会依然如故。你该怎么办呢？

和对方约定权宜之计

当你决定不使用处罚方式强迫对方改变行为方式时，你必须构思一个应对之道，然后坦率地和对方进行分享。这样一来，当对方观察和体验到问题结果时，为了避免遭遇你描述的痛苦、浪费和效率低下等情况，他们便会选择采取不同的做法，而不是继续错下去。

例如，从现在起你不必再向不靠谱的合作伙伴分配关键任务。虽然她喜欢做重要工作，这样安排会让她有些失望，但至少能让对方明白你为什么会这样做。

对于那位脾气火爆而且拒绝作出改变的老板，你可以这样应对，当他再次发火时，你和同事先退避三舍，给他点儿时间去自我冷静，然后再找时间和他进行有效的交流。而且，你和同事还要作出一些牺牲，对于那些容易招致老板暴脾气发作的内容或话题最好不要提起。虽然你们

必须努力保持坦率面对，但老板自我防御的做法还是会给你们带来很大的麻烦。通过和对方分享你的应对策略，你的做法实际上等于帮助老板进行选择，看这种结果组合是否符合他的需要。

这个技巧至关重要，因此我们想多说几句。对于那些长久保持错误行为的人，我们应当做到以下两点。第一，我们应当避免和对方展开关键责任对话，这样我们就不用帮助对方了解其行为结果。如果我们无法改变他们的期望，他们又何必改变自己的做法呢？第二，我们应当设计一个权宜之计，让对方可以继续自己原来的做法，浑然不觉有任何不妥之处。例如，我们的老板从来不回电话，那我们可以秘密地安排一个人替她回电话。有位医生能力不足，我们可以小心地作出调整，把重要的手术安排到他不值班的时间。如果父亲一向脾气暴躁，我们可以专门给他买一台宽屏幕电视，让他在自己的世界里怡然自得。

实际上，对方缺少改变行为的动机，有时候很大一部分原因在于我们自己。换句话说，我们也是他们错误行为的同谋。我们可能会滥用权力，招致对方的反感和抵抗；我们总是隐忍不发，无法提供诚实有效的反馈意见，最后被迫利用各种权宜之计让对方继续忽略其行为带来的恶劣后果。在这些情况中，我们都是有部分责任的。

即使你没有权力把自己的意志强加给别人，你仍然可以通过坦率提出应对之道的办法避免成为对方错误行为的“帮凶”。

善始善终

至此，我们认为你已经学会如何激励他人的行为动机了。你应当和对方探讨行为结果，选择毫不退缩地面对问题，让对方同意按照你的要求去做，整个对话进行得非常顺利。不过事情还没有结束，要保证你没有浪费时间，还有一件工作需要完成。换句话说，和对方达成协议是一回事，但决定以后应当怎么做则是另一回事，它需要用新的技巧来完成。

在结束冲突时，你应当制订一个计划，说明何时何地由谁来完成什么任务，然后确定跟踪时间以便检查计划的执行情况。（具体做法见第七章。）

案例：这段婚姻能否继续维持

下面我们用一个案例来说明，看看如何应用讨论自然结果的方式来解决关键责任问题。

他讨厌我的孩子

盖瑞和凯莉都是二婚，凯莉和前夫生有两个孩子，一个15岁，一个20岁。凯莉和盖瑞初次见面时，盖瑞对这两个孩子挺感兴趣。现在，他们已经结婚四年了，盖瑞对孩子们的兴趣越来越低。实际上，他对孩子

们几乎总是很粗暴，动不动就对他们大呼小叫。他们之间的关系很紧张，孩子们在家里感觉自己就像陌生人一样。凯莉开始担心，自己是否必须在盖瑞和孩子们中间作出一个选择。

雪上加霜的是，对于这个问题盖瑞从来不愿和妻子谈论。每次凯莉试图讨论他们之间的关系时，盖瑞都指责她不讲道理，然后便气冲冲地摔门而去。可怜的凯莉该怎么办呢？有一点是可以肯定的，即对话刚开始的几秒钟是最关键的。凯莉只有30秒的时间去完成两件事，一是帮助盖瑞建立和自己讨论问题的愿望，二是设置安全的讨论氛围，让对方能够和自己实现富有成果的交流。我们来看看她是怎么做的。这一天，盖瑞正在房间里处理邮件，孩子们都出门了，夫妻二人有差不多一个小时左右的私密时间。

凯莉："我觉得孩子和我让你的生活变得越来越不开心了，情况似乎变得越来越差而不是越来越好。"（营造安全氛围：她在试图尊重对方，同时说明自己的谈话目的。）

"我希望咱们能用一个小时的时间好好谈谈这件事。我觉得这样做可以让我们回到一年前正常状态。"（继续营造安全感，说明共同目标。）

"如果我们不把事情谈开，我担心咱们的关系很难这样继续下去。"（说明潜在行为结果，找出盖瑞关心的自然结果。）

盖瑞：“你是在威胁我吗？”（他对妻子最后一句话产生误解，认为对方以感情作为要挟。）

凯莉：“当然不是，如果让你误会了，我感到很抱歉。我根本没有要攻击你的意思，只是想和你敞开心扉地谈谈我关心的一些问题。”（凯莉马上跳出谈话内容，利用对比法重建安全氛围。）

“老实说，我们俩好几个月都没有亲近对方了，我觉得这是一个大问题。这个问题完全可以解决，但是首先我们必须坦率地进行交流才行。”（凯莉在分析自然结果，联系当前价值，淡化对话带来的短期痛苦，强调对话带来的长期利益。）

“虽然谈话不一定非要现在进行，但我认为肯定是要进行的，否则事情只会变得越来越糟。我担心如果这样下去，在一起还不如分开更好。”（联系逃避对话这种错误行为的短期优势和长期劣势。）

“但我真的不想这样。”（再次跳出谈话内容，确保对方不会产生误解，把对自然结果的分析视为威胁行为。）

盖瑞：“好吧，那就谈谈吧。不过，要是你只想指责我不该责骂孩子不听话，应当容忍他们把家里搞得一团糟，那我可没兴趣听，肯定掉头就走。”（盖瑞威胁妻子，试图表现出暴力，原因是感到不够安全。他还是担心妻子会把谈话过程当作发泄途径，而自己正是被攻击的目标。凯莉意识到了他的顾虑，决定通过增加安全感的方式来应对威

胁。）

凯莉：“对不起，我知道我很多时候做得很过分。关于孩子的问题，最近我是太为他们护短了，结果让你感觉我是在责怪你，不理解你的看法。我想如果我们能好好谈谈，一定能找到更好的解决办法。你看现在谈好吗？”

盖瑞：“嗯，可以，从哪儿开始谈呢？”

小　结

制造动机

我们已经详细地描述了问题，现在开始倾听对方的看法，以便确定错误行为是由于动机原因或能力原因导致的。在本章中，我们探讨的是问题解决模型中的动机因素。

当对方缺乏行为动机时，我们必须为他们制造正确的行为动机。

·利用结果制造动机：动机并非你可以施加于他人的因素，而是自发产生的。换句话说，人们作出某种行为是因为自己想要这么去做，他们可以通过预测特定行为的结果来形成动机。由于任何行为都会导致各种不同结果，人们因此可以在整体结果组合的基础上作出某种行为。

·探索自然结果：要做到这一点，首先必须从说明自然结果开始。

对商业场合而言，你应当说明错误行为对各相关方的影响。这里所说的相关方包括员工、顾客、共有人、社区和管理机构。

·方法要与情况吻合：当人们想要了解问题时，你需要说明你的要求和具体原因；当对方企图逃避退缩时，你必须忍住诱惑，不要轻易强迫对方服从，你应当寻找对他们来说最具影响力的结果作为激励对方的突破口。

·善始善终：最后，结束对话时应当制定明确目标，即何时何地由谁来完成什么任务，然后设定跟踪时间表以检查计划的执行情况。

其他资料

你是否为如何“制造动机”头疼呢？请参考本书附录C，了解如何用表扬手段鼓励对方。欲了解如何向本书作者提交问题，请访问www.vitalsmarts.com/bookresources。

下一步

下面我们要讨论的是六种影响力模型中的另一个角度，学习如何应对由于对方缺乏行动能力导致的错误行为。

[1] 美国历史上著名的飞车特技表演艺术家，以全身37根断骨荣登吉尼斯世界纪录。

第五章　简化问题

如何更轻松地让对方信守承诺

学如不及，犹恐失之。

——孔子

下面我们要来分析的是六种影响力模型中的能力部分，首先我们来看一个案例。凯尔是你的下属，一位政策分析员。他本来应该完成一份立场文件并在中午之前交给你，以备会议辩论之用，但他并没有完成任务。你把他叫到办公室询问情况，他的回答是很想完成你安排的工作，但没有做到并不是他的过错。凯尔向你解释，负责做数据分析的专家突发阑尾炎住院了，只有她知道怎么解读那些数据。

于是，凯尔的工作受到了影响。不过，他马上作出了补救，在第一时间给你打电话报告问题，可你当时正在另一个地方开会。然后，他又给你发了语音邮件。简而言之，他虽然没有完成任务，却尽力让你知道这一结果。显然，他的过错绝对不是动机问题导致的。

学会正确分析原因

刚刚读完第四章，面对这样的问题，你肯定觉得和凯尔讨论错误行

为的自然结果是个好主意，你觉得他应当知道这些结果。

“好吧，听我说，如果在辩论中有人提出了错误的问题，我们肯定会表现得跟白痴一样，就是因为我们没准备好那份立场文件。”

这番话让凯尔脸色煞白，急忙转身离去，嘴里还咕哝着要找数据专家云云。

“哈，这下他可不敢找借口偷懒了。”你暗自高兴地想。

如果你真的这么做，那可就大错特错了。如果你够聪明够犀利的话，应该看得出凯尔没有完成任务并不是缺乏动机所致。为对方无力完成的任务寻找各种主观原因显然是错误的，根本不可能解决问题。实际上，这种做法可以说是相当残忍的。凯尔需要的是你的帮助，帮助他清除工作中遇到的障碍，而不是让你怀疑其行为动机。因此，我们需要了解的真正问题是，怎样才能帮助对方消除工作中面对的各种障碍？或者这样说似乎更合适一些，我们怎样才能帮助别人更轻松更愉快地完成任务呢？

动机和能力的必然联系

为了了解如何帮助他人形成行为能力，我们首先必须研究动机和能力两种因素更为微妙的两个方面。第一个方面是，动机和能力是一对密不可分的连体事物。很多情况下，两者都是相辅相成、互相作用的。其

中的原因在于，如果某件令人讨厌的工作很难做，那它一定是让人丧失行为动机的。想想看，哪个傻瓜愿意主动去清理马粪，填写费用报告或是写学期论文呢？

这就是我们的第一个问题：如果一件工作很难做，或是极其无聊，令人讨厌，那导致人们违反承诺的行为到底是因为能力问题还是因为动机问题呢？应该说，他们是无力完成这项任务，至少是不能轻松完成任务，结果因此也失去了想要工作的动机。那么我们到底寻求的是什么原因呢？

按照最简单的定义，如果一个人能够做某事但选择不去做，那就是缺少行为动机，属于动机问题。对此人们常用的比喻描述是：“如果有人拿枪指着你的脑袋，你能完成任务吗？”如果答案是肯定的，那就说明他们有行为能力但缺少行为动机。

不过，这种简单化的观点无法满足我们的需要。如果一项工作真的是无法完成的，那就显然是能力问题，这个结论未免有些草率。例如，凯尔很努力地想要完成立场文件，但还是无法及时提交报告，这种行为肯定和动机无关。但是，如果这项工作很难，令人生厌，枯燥无聊，这时我们就必须更全面地来看待问题了。后者并非简单的能力问题，而是结合了动机和能力两种因素的综合性问题。

这两种因素的相互影响方式是这样的，短期之内，如果一项任务是

令人讨厌但并非无法完成的，我们还是能应付压力，坚持把工作做完。但长期来看，我们必须找到一种方式消除那些令人感到厌恶的因素，否则就要长期面对一个大问题，即如何不断激励员工去做他们不喜欢的工作。这可不是什么好玩的事。

动机和能力可能会混为一谈

我们需要注意的第二个方面是，在分析错误行为原因时，我们必须百分之百地确定没有把动机和能力混为一谈。尽管这两者是完全不同的概念，但人们很难清楚地说出他们到底是不想做还是不会做我们要求的工作。实际上，只要问得足够清楚，我们相信对方一定能准确无误地说出他们缺乏的到底是能力、动机，还是两者兼而有之。

例如，旺达是你的维修技师，今天不知何故没有到客户公司解决问题。你向她询问原因，她的回答是：“我去了，但那里锁着门。我给对方打电话过去，结果是语音应答机。”

这显然是能力问题了。如果你幸运的话，对方会直言不讳地告诉你事情到底是由于动机问题还是能力问题导致的。

模糊的原因

但是你不可能总是那么幸运，很多情况下，对方（本案例中指旺达）往往会这样回答你的问题：“唉，别提了。”

这个回答既模糊不清又相当危险，你必须探明究竟，看她是不会完成还是不想完成这项工作。于是，你问道：“你是说在工作中遇到了问题还是根本不想做这个工作？”

旺达的回答还是让人模棱两可：“你还不知道嘛，反正是烦死了。”

你继续问道：“我不清楚你到底指的是什么问题，你选择不去做还是因为没办法完成任务？”

复杂的原因

最后旺达终于道出了实情。正如我们所料，和大多数情况一样，她解释的原因也很复杂：“我讨厌为那些家伙工作，他们总是对我指手画脚，抱怨个不停，想到他们我就害怕。我想如果我不去的话，也许你会安排其他人完成这件工作。”

瞧，这才是问题的真正原因——她不想做（原因似乎可以理解），因此逃避责任，还不想让你知道，害得客户空等，最后还希望你能派其他人去面对难缠的客户。旺达选择的是不作为（即动机问题），她之所以缺乏行为动机是因为能力不足，她不知道该如何面对难缠的客户。

在讨论这个问题时，你面对的事实是旺达没有承担自己的任务，放客户的鸽子，还想在你面前蒙混过关。显然，这是非常严重的错误行为。虽然你最终要解决的问题是帮助她学会更好地面对难缠的客户，但

是你肯定不能从这里着手解决问题。这是因为，这个问题和大多数问题一样，都是相当复杂，需要进行详细分析和寻找多种解决方案的。在对所有的影响力因素进行分析之前，你只能发现其中某个细枝末节的潜在原因。

隐藏的原因

信不信由你，有时候人们会把问题的真正原因故意隐藏起来秘不示人。如果他们担心无法完成工作或不愿完成工作的事实会给自己带来麻烦，他们会掩盖事实以避免出现新的问题。例如，某主治医师让一位医学院实习生给一个75岁的老太太做胸腔静脉注射，但这个实习生不太确定该怎么做。就在这时，医生接到电话去为另一位心脏病患者做手术，这个实习生居然什么都没说，而是自己尝试起来，结果针头刺穿了患者的肺囊，导致对方死于并发症。这个案例不可谓不深刻，就是因为这位实习生不好意思说自己不知道该怎么做，结果竟然让患者付出了生命的代价。（这是一个真实案例。）

关于能力问题，或许更常见的情况是人们喜欢隐藏自己是文盲的事实（在美国有23%的人是文盲）。很多员工担心，如果说出自己无法阅读无法进行简单计算，自己很可能会丢掉工作。例如，你向一位员工问道：“约翰，你怎么没把新来的设备安装好呢？”其实，约翰是个文盲，无法阅读安装说明书，尽管费了半天劲儿可还是没能完成任务。他很担心如果你知道了实情会把他开除，于是这样回答道：“我讨厌做这种工

作，到处是眼花缭乱的数字和表格。不是我做不来，是不想做。”

看，这就是隐藏真实原因的做法。这时你会得出这样结论，约翰不喜欢这项任务，他缺少的是行为动机。于是，你开始向他解释这种行为的自然结果：“约翰，有两家客户都在等着我们开工，设备安装的时间越长，他们等待的时间就越久。”

毫无疑问，你是在做无用功。这番对话根本无法解决问题，因为无论你解释多少种行为结果，约翰还是没办法完成任务。

虽然听上去有些不可思议，但事实表明在很多情况下，那些喜欢违反规定或是不服从上级命令的员工经常性地隐藏这样一个事实，即他们无法完成被安排的任务，这种情况可以说非常普遍。正因为这样，他们宁愿选择受到处罚甚至甘受被解雇的风险，也不愿让人发现这个令人羞耻的事实。

或许，隐藏真正原因最常见的情况是，人们习惯于用虚假的能力问题来掩盖自己缺乏动机的事实。当人们以为老板并不关心工作进展，没想到对方突然询问任务是否完成时，这种情况便会经常出现。在这种情况下，抛出能力障碍作为借口要比承认自己不愿努力好得多。因此，他们肯定不会说：“我还有更重要的事要做”，而是扯出下面的弥天大谎：

“我是准备来参加晨会的，不过闹钟没响，今天没起来。”

“我是想在你准备露天聚会之前给草坪除草的，可又琢磨着是不是应该把草剪得更短些，所以一犹豫就……”

可见，你必须仔细聆听对方的回答，从中寻找隐藏真实原因的蛛丝马迹。当约翰说“……那些令人眼花缭乱的数字和表格，不是我做不来，是不想做”时，细心的聆听者会继续探寻到底有什么困难，以便营造安全氛围，让约翰说出看不懂按照说明书的事实。

在回应虚假动机问题时，通常我们会在第一次怀疑的时候给对方一个机会，如：“那你怎么才能确保下一次闹钟按时响呢？”

如果这种借口再次出现，你就要面对模式问题了。如：

“这已经是你第三次出现同样的问题了，我们一直都很耐心，但问题是你必须参加晨会。”

“我已经和你说过五次了，让你做一些家务，而且你也答应了，刚才我去办点事，一回来你就一堆理由，就是不肯做家务。”

你的任务是简化问题

如果你找到了问题的根本原因，对方有能力完成任务，只不过这项任务太过讨厌和无聊，你该怎么办呢？答案很简单，你应当帮助对方消除障碍，因为简化问题就是你的工作。不幸的是，并不是每个人都会这

样想。实际上，有些人的做法恰恰相反，他们以能够鼓励他人完成令人讨厌或无聊的任务而颇感自豪。

我们认为，善于鼓励他人不断完成几乎无法完成的工作，这种行为并不值得管理者或父母自诩。的确，成为一个富有成效的激励者固然是一件令人满意的事，但最好的管理者的做法并不是简单地鼓励人们不断去完成令人痛苦、难以接受和讨厌无聊的工作，他们更善于帮助人们想办法缓解工作中的痛苦，简化工作中的难题，消减工作中的无聊。

这才是影响力大师们真正闪光的地方。他们视自己为促进者、便利者和支持者，而不是手持大棒的卫兵或笑容灿烂的拉拉队员。可以说，对这些问题解决高手来说，这种自我意识对他们的影响甚至超过了他们掌握的技巧，充分显示了他们和普通问题解决者之间的差异。换句话说，经验丰富的问题解决者总是以能够帮助他人简化问题为傲，这是他们的黄金法则，是他们在解决问题时必做的工作。

而那些经验不足、喜欢控制他人的问题解决者，对自己的角色往往有不同的看法。他们喜欢不计代价地让别人去完成各种难上加难的工作，然后四处吹嘘自己的管理能力如何优秀。对他们来说，帮助员工减轻任务的难度是一种示弱的做法。此外，这种想法和态度在家庭生活中也毫不鲜见，例如，为了让另一半和你讨论敏感话题，有些人很喜欢抛出大段大段的道理让对方感到内疚，感到像木偶一样受到操纵。那么，人们为什么会这样做呢？答案是对权力的迷恋。对有些人来说，权力是

至高无上的，他们对权力的热爱远远超过对人际关系甚至是对问题结果的重视。

认为能够强迫他人完成痛苦的工作是件值得炫耀的成就，这种想法让领导艺术变得既充满吸引力又十分违反直觉。毕竟，人类总是在孜孜不倦地寻找避免痛苦发现快乐的方式，而不是反其道而行之。

对于某些管理者来说，安排人们去做令人讨厌的任务对他们的管理荣誉来说或许是件好事，毕竟，要付出代价的通常只是那些员工而已。但是，如果作为一个普通人来处理这件事情，他们肯定会想办法消除无聊的任务，或者至少能让这些任务变得轻松一些。想想看，我们哪个人不喜欢自动车库感应门、电视遥控器和开瓶器这些方便实用的发明呢？实际上，没有这些设计我们也能生活，但是显然会麻烦很多，是它们让我们的生活变得更加轻松。

我们之所以要着重说明必要性和便利性之间的差异，是因为我们必须坦然接受这样一个观点，即人们希望以更轻松更便捷的方式完成工作是完全正确的选择，这种想法并不存在任何问题。

期望摆脱困难无聊的工作并不能说明人们存在性格上的缺陷，实际上聪明的工作者都是这样做的。

比方说，你12岁的儿子费了很大工夫发明一款自动挠痒扒，或是坐在轮椅上让朋友推着逛商场，这些行为你既可以认为是他太懒惰，也可

以换个角度去想，认为他很有创意。同样，如果你安排的工作很难做，但又不是做不来，在这种情况下员工便会遇到能力障碍。这时，你既可以应用动机工具鼓励对方埋头苦干，也可以想办法简化问题，或者是双管齐下解决问题。

在本章中，我们主要讨论的是如何简化问题以便消除员工的能力障碍。我们在上一章已经学习了如何激发员工的行为动机，接下来要了解的是如何简化任务，这是一种非常聪明的做法，有一举两得之效。

简化任务的手段

共同发现能力障碍

其实，要了解如何应对能力很简单，你只需和对方共同探索潜在的能力不足之处，然后将其消除即可。尽管听上去简单，但要了解如何消除能力障碍就需要下点工夫了。我们必须搞清楚的是，人们无法完成某项任务到底是因为个人（他们缺乏完成任务所需的技能或知识）、社会（他们的朋友、家人或同事不肯提供完成任务所需的信息或材料）还是结构（他们周围的环境无法正常运作配合）所致。在分析六种影响力模型中的能力模块之前，我们先来看看一些长期形成的错误的解决方式。

别急着提供建议

通常情况下，当我们得知有人遇到能力障碍时，总是习惯性地提出各种建议，甚至连想都不想。我们认为自己有类似问题的处理经验，认为自己知道该如何解决。于是，当我们看到出现能力问题时，马上会卷起袖子准备大干一场，简直就是典型的巴甫洛夫式的条件发射行为。问题一旦在我们眼前出现，我们就像通了电的话匣子一样，开始滔滔不绝地指导起别人该怎么做。

我们认为，当人们向你寻求帮助，说明自己遇到的困难时，基本上你都会告诉他们该怎样做。毕竟，这正是他们来找你的目的，但是，这并不表明急于提出建议一定是明智的做法。

你要亲力亲为吗

下面我们就来看看其中到底有何奥妙。比方说一个孩子拿来一个坏掉的玩具，请你帮忙修补，或者至少让你尝试修补一下。这种情况不难理解，这个孩子可能不知道该怎么修理，或者是不具备修理玩具的能力或工具，所以现在成了让你来做这项工作。这可是帮助人的好事，难道不是吗？

对于老练的问题解决者来说，当有人遇到能力障碍问题时，他们发现有两种解决方式。一是直接告诉对方该怎么做（如果你知道的话），二是和对方一起寻找解决方案，他们会说：“你觉得这个应该怎么修理呢？”“你能和我一起处理吗？”聪明的问题解决者会选择第二种方式，

即和对方一起想办法消除能力障碍。为做到这一点，他们必须抑制常人急于提出个人建议的冲动，以便吸引对方参与解决问题。其中的原因如下。

吸引对方参与是一种双管齐下的解决方式

它能提升对方解决问题的能力

如果你采用第二种方式，即吸引对方参与解决问题，这样会带来两个重要结果。首先，你可以了解他们的想法。他们可能不太清楚到底该怎么做，但通常会知道哪些方法是行不通的。实际上，他们有可能知道该怎么做，但是需要完成工作所需的材料或许可。无论是哪种情况，你都可以用这样一个简单问题启动关于能力问题的讨论：“要解决这个问题，你觉得需要做些什么？”你应当了解他们的观点，请他们公开说出自己的意见、看法和感受。这样一来，他们就会一点一点地道出自己遇到的能力障碍。

如果对方不太清楚该怎么做，或是明显不了解当前状况时，这时你可以不失时机地说出自己的看法。当然，你的表述方式非常重要，会对结果造成显著影响。正确的交流感受应当是和对方建立合作关系，也就是说，你和对方是智力上完全平等的伙伴，可以彼此自由交换看法。

它能激励对方解决问题的动机

吸引对方参与解决问题还有第二个重要好处。当人们和你一起寻找问题解决之道时，他们完成任务的动机也会得到很大的激励，这一点也很关键。对此，我们总结了一个公式：

效力=精确性×承诺

大部分问题都有多种解决方案，一种方案的效力取决于其所用策略的精确性，这一点是毋庸置疑的。此外，方案实施者的主观意愿，即对该方案的信任程度也发挥着同样重要的作用，这就是个人承诺产生的影响。

如果一项解决方案在策略上存在缺陷，但实施者作出了全面承诺，这种方案要比那些策略上完美无缺但实施者拒绝执行的方案在效力上高得多。

说得明白一点就是，很多人都认为，吸引对方参与解决问题的原因在于，这样可以让他们认为最终的解决方案是自己想到的，因此会在执行过程中非常自信，加倍努力。我们提出这样的观点，并不是建议你操纵对方的思想，让他们认为你的观点就是他们自己的观点。吸引对方参与解决问题并不是什么耍花招的行为。我们只是想说明，对方并不是没有观点的人，公然排斥他们的看法对任何人都没有好处。当人们可以全程参与寻找解决方案的过程时，他们不但会明白为什么要用特定的方式完成工作，而且会在工作过程中充满动力。

换句话说，吸引对方参与解决问题，实际上等于你为他们赋予了行动权力。这是一个一举两得的好办法，不但能提供解决问题的方法，而且能激励解决问题的动机。

从询问对方观点开始

好吧，既然吸引对方参与解决问题比直接告诉对方怎么做更好，那我们该怎么做呢？这个问题其实并不复杂。

你首先要做的是询问对方的观点，他们是最接近问题的人，你应当从了解其看法入手。

一开始我们在培训解决能力问题的技能时，整个过程看起来挺简单。首先询问对方的观点，然后倾听他们的看法，接下来他们就能感到具备行动能力了。还有什么比这更简单的吗？这个过程恐怕连三岁小孩都能轻松搞定。可是我们错了，在这个过程中有几个地方很容易出错。下面我们就来分析最常见的三种错误做法。

不要存在偏见

在多年的培训过程中，我们发现很多学员喜欢用下面的方式来吸引对方参与解决能力问题：

“就是说你没办法联系到律师了。这样吧，你不妨直接开车去他的

办公室，一直等到他回来，你看怎么样？”

选择这种策略的人对于增权概念其实只是一知半解，当你为对方提供表达不同意见的机会时，他们往往感觉良好，会把自己的看法和盘托出。

然而不幸的是，如果你是谈话中权力较大，地位较高的一方，当你提出自己的观点然后询问对方的意见时，情况就大大不同了，你的做法很可能会让对方形成偏见。首先，你在对方的意识中填入了你的观点，这种做法会阻止新思路的产生。其次，你会无意中传递出这样一个信号，即你的想法才是真正想要采用的问题解决方式，于是对方便不敢作出任何反驳了。

例如，在上面的案例中，对方的回答很有可能是：“好吧，我开车去找他。”

我们认为，正确的做法应当是，询问对方的观点，等待他们提出最佳方案，然后在必要的情况下提出自己的看法。例如，你正在和儿子对话，问他为什么不把车道上的雪清除掉，他回答说扫雪机坏了。你问道：“你觉得应该怎么修理呢？”实际上你心中早就有了答案，但这样做是为了听听他有什么意见。他说扫雪机压到了周末晚报，报纸卷进机器堵塞了抽雪风口。接着，他开始分析应该如何清理，需要哪些工具，大概花多少时间等内容。你向儿子建议采用更好的工具以及这种工具的使

用方法，就这样你们一起找到了问题的最佳解决方案。

不要假装吸引对方参与

出现这种情况有两种原因，一是你已经有了解决问题的方案，不希望对方参与进来，而是按自己的想法去做；二是你认为吸引对方参与解决问题只是在走过场，是做给别人看的举动。于是，你很自然地会得出这样的结论：我只要假装吸引他们的参与即可，表面上询问他们的观点，实际上暗自操控他们，让他们按照我的想法去做。

显然，这种做法是赤裸裸地操纵他人。这种感觉就好像把一只老鼠放进迷宫里，然后不时丢入一颗小球以帮助它在转弯时作出正确的选择，绝不是真心实意地邀请对方一起努力寻找消除能力障碍的方式。例如：

“你觉得怎样才能准时完成这些工作呢？”你问道。

“增加人手怎么样？”（你撇撇嘴，连连摇头。）

“那我可以加班。”（你皱起了眉头。）

“呃……这样吧，我省略几个步骤怎么样？”

“哦？说说看。”你接着问道。

“我们不用对材料做塑料封装，这样能节省不少时间。”

“这可不行，我看可以在文件方面下点工夫。”

“我可以把账单工作推迟到……”

“我在想是不是能把文件调整一下，”你暗示对方。

“那……环境报告部分吧，把这里改改怎么样？”

“嗯，这个办法不错，这部分内容可以以后再体现。谢谢你提出这么好的解决方案！”

大家读到这里或许会哑然失笑，因为这种情形在我们的生活中何尝不是随时都在上演呢？很多父母用起这一招来更是得心应手。例如：

“晚上想吃什么啊？”妈妈问道。

“汉堡和奶酪！”孩子们大喊。

“我觉得是不是应该来点绿色蔬菜啊。”

“不，就要汉堡加奶酪。”

“呵呵，那带蔬菜的行不行啊？”妈妈仍在坚持。

“那就带青豆的汉堡和奶酪。”

“那可不行”，妈妈皱起了眉头：“淀粉太多了”。然后继续和孩子们

讨论起来，直到让他们接受自己早就打定主意要做的晚餐。

这种沟通方式的问题并不在于掌握权力的一方已经形成了对问题的看法。实际上，他们当然应该有自己的看法，而且应该和对方分享自己的看法，或者是作出单方面的命令。这并不是问题所在。真正的问题在于，他们以吸引对方参与为幌子向对方强行兜售自己的看法。这种骗人的把戏看起来有些像“猜猜我怎么想”的小花招，是非常不尊重对方的行为。

由此可见，吸引对方参与解决能力障碍问题绝不是什么噱头，你必须真心实意地想要听取对方的意见才行。

不要先入为主

这种错误经常是低信任度和错误观点的产物。对刚刚上任的管理者来说，他们不愿询问下属意见的原因在于，他们认为如果不表现出对工作万事通的样子，会让大家感到自己能力不足，不具备当领导的资格。在他们看来，征求他人的意见是一种愚蠢的做法，只会让人感觉自己软弱无力。在面对遇到能力问题的员工时，此类管理者会拼命罗列各种观点，以此证明自己是合格和胜任其职位的。他们最不愿意做的是向需要帮助的下属询问问题处理意见。

在各种错误观点中，传播小道消息和假装万事通是最为离谱和伤害最大的两种行为。管理者要证明个人能力，靠的不是样样通晓，而是知

道如何把不同的员工（员工对于具体问题的了解要比管理者多得多）进行正确的组合，知道如何鼓励他们实现共同的目标。

因此，自信的管理者并不耻于对员工说出这样的话：“这个我还真不知道，你们知道答案吗？”或是“嗯，我不知道，不过我会找到答案的。”

同样，对于夫妻来说要想吸引对方参与解决问题也不是一件容易的事情。在讨论棘手问题时，除非我们已经找到了解决方案，否则通常都不愿和对方共同进行探索。换句话说，如果没有事先准备好的可靠计划直接和对方进行讨论，这种行为会带来巨大的不确定性，让谈话过程充满风险。万一我们无法解决全部问题怎么办？万一找不到答案怎么办？万一对方提出非常愚蠢的方案怎么办？面对这些顾虑，我们会事先想好一切，殊不知这样做恰恰否定了对方参与解决问题的真正意义。

在和对方讨论之前就事先确定想法，这样做显然无法实现关键责任对话的目的。正确的观点应当是谈话双方为满足共同目标通过合作确定的共享式解决方案。如果你习惯于在讨论之前事先准备好问题答案，不妨这样考虑问题：我的想法未必十全十美，因此你需要和对方合作，以便找到更好的解决方案。带着这种想法去共同寻找答案时，关键责任对话就会成为你和对方之间人际关系和黏合剂，帮助你们面对和战胜共同的敌人。有鉴于此，千万不要在开口之前先入为主，这样会让你的合作方在无形中受到排斥。

父母在对待孩子的问题上也会出现同样的情况。他们是否应该遵循“别在孩子面前露怯”的古训呢？显然，对孩子来说，他们肯定希望作为成年人的家长成熟自信，凡事都能处理得井井有条。父母的无所不知会让他们感到很有安全感。因此，作为家长，最大的忌讳就是去问孩子该怎么做，这样肯定会把他们吓坏。可是，即便这些说法有道理，让孩子早点知道他们的父母并不是万能的，但总是会努力帮他们寻找问题的答案，这难道不是更好的方式吗？

所以，我们建议各位父母，还是忘掉那些古训吧，征求孩子的意见并不是什么要命的事情。毕竟，他们早晚有一天（大概七岁左右）会比你还了解电气知识。作为父母，你们应当坦然接受自己并非全知全能这个事实，不必在他们面前扮演万事通。你能做到陪伴他们左右，照顾他们饮食起居，教会他们正确坐便，这就可以了。别担心，你已经有足够的能力和信用让孩子们感到内疚了。

六种影响力模型

假设你发现有人未能实现其承诺的责任，你认真分析了事件的具体情况，发现对方明显具备行为动机，但就是无法完成被要求的任务。你暂停下来，抑制内心想要提出建议的冲动，向对方问道：“既然你是对问题最清楚的人，你觉得应该怎样完成这项工作呢？”

询问对方观点之后，我们便可以转而采用影响力模型了，利用这个

工具分析到底是哪种力量在发挥作用。我们需要听取对方的建议，然后尽最大努力和他们合作，一起找到问题的根本原因。

这项工作并不简单。在激发对方的行为动机时，任何一种影响力都能消除负面作用。例如，你可能不喜欢这项任务，你的朋友可能因为这项任务取笑你，你的家人也不支持你做这件事等等，但不管是哪种情况，你真正需要的动机是钱，有了钱这些问题全都迎刃而解。可以说，对行为动机而言，一种影响力足以解决所有的问题。

但对于能力问题来说情况就不同了。任何一种能力障碍都会压倒所有的授权力量。例如，你知道该怎么完成任务，也拥有完成任务所需的材料，但你的同事没有完成分内的工作。虽然只是欠缺一条要素，你空有一身力气和干劲却无计可施。对于行动能力而言，由于一种不利因素的存在足以抵消所有有利因素的综合影响，因此你必须非常善于分析各种可能的不利因素。否则，问题的结果很有可能给你带来严重的损失。换句话说，你和你的对话伙伴必须精于条分缕析，懂得如何分析各种已有的和潜在的能力障碍。



集思广益

假设对方愿意分析各种可能导致能力障碍的影响因素，但他们可能并不清楚在整个问题中发挥作用的所有影响因素，因此你们必须集思广益，一起寻找问题的潜在原因。如果你们都愿意这样做，必须善于讨论和个人、社会以及结构相关的各种能力障碍。

个人

共同讨论个人能力问题是一项需要技巧的工作。如前所述，人们总是会掩饰自己无力行动的事实，习惯于用其他障碍作为借口而不是坦言自己无法完成任务，当该任务是其工作中的基本内容时更是如此。面对这种状况，你必须营造安全氛围，让对方敢于说出自己面对的个人挑战。你应当冷静地询问对方是否对其工作、知识水平和其他能力因素感到满意。注意在谈话中保持积极向上的气氛。

社会

他人对工作中发挥的推动或阻碍作用其实很容易讨论清楚。这个问题涉及的是他人作出或未能作出的行为，对你的谈话伙伴自身来说并不具备威胁。尽管如此，当对方担心这样做会有“出卖同事”的嫌疑时，他们便会给朋友打掩护，顾左右而言他，回避问题的实质。因此，你仍需营造安全氛围，让对方毫无顾虑地谈论其同事的影响。注意，在谈话过程中不要流露出“指认真凶”的语气，因为你的目的不是要责备或惩罚某人，而是要寻找和消除能力障碍。

结构

相比之下，外部环境对行为产生的影响是最容易进行探讨的。例如，如果你去询问，很多人都喜欢把生活中的困难归咎于公司表现不佳，前提是只要他们还记得那些令人烦心的事。实际上，人们很容易忘

记外部环境对其无法实现目标带来的影响，倾向于把身边的环境当作既定的，无法改变的事实来接受。他们总喜欢这样抱怨：“情况总是这样，没有一点变化。”然后便开始絮叨起来。在分析外部环境的影响时，你可以向对方询问公司的体系结构、工作安排、管理制度和工作流程等细节。

三个小提示

在和对方一起分析行为障碍时，别忘了问问自己以下三个问题：

·对方能否坚持面对问题？在消除能力障碍的过程中，你必须确保问题不会重新出现。毫无疑问，如此大费周折得出的结论如果只能满足一时之需，这肯定不是你想要的最佳解决方案。例如，对方没有完成任务是因为缺少所需的生产材料，打电话给物料部虽然可以马上解决问题，但是并不能保证解决另一个问题：“这种情况是否还会发生？为什么会重复发生？”

·其他人是否遇到相似的问题？扩展式思考有利于把解决方案应用到其他人身上，分析他们的能力需求。例如，某个员工不知道该怎么完成工作，你和他一起总结出了一套能力开发计划。那么，其他人是否也需要类似的计划呢？还是这个问题只是这个员工个别遇到的情况呢？

·你们是否分析了所有的潜在原因？在和对方结束讨论时，最终的问题肯定是：“你是否发现了所有的影响力因素并且一劳永逸地解决了

这些问题呢？”例如，对方需要接受软件使用培训，那你就要想为什么现有的培训课程不起作用呢？是不是授课老师能力不足？这种情况又是怎样发生的呢？据说，日本企业的总裁经常鼓励管理人员在分析问题时问五次为什么。我们的建议是，在寻找问题根本原因时，管理者必须把遇到的情况一次性全部解决，只有这样才算完成任务。

在必要时提出建议

记住，我们的目标是要和对方合作，共同寻找问题出现的根本原因，消除其中的能力障碍。因此，我们不能急于提出解决方案，不能把自己的观点强加给对方。此外，正如我们一直认为的那样，最接近问题的人最有可能看到更多的能力障碍，在这一点上他们比其他任何人更有发言权。尽管如此，有些时候他们还是需要别人的帮助来发现问题，这是因为他们无法看到那些阻碍其视线的障碍。在这种情况下，我们就必须为他们提供建议，指出黑暗道路上的绊脚石了。简而言之，我们的任务是照亮和发现那些隐藏在角落里难以觉察的障碍。

学会利用自然环境

哪些类型的障碍最容易被人们忽视呢？如前所述，大多数人很难发现组织结构方面或环境方面的影响因素。由于我们身边的外部因素高度静态，因此会让很多人熟视无睹。如果仅从自己的角度出发去判断，我们无异于坐在锅中的青蛙，浑然不觉即将到来的灭顶之灾，因为我们意

识不到周围的温度正在缓慢上升。同样，在现实生活中，我们也很难察觉一些微妙的影响因素，如外部环境的设计、工具和技术的适用性、命令传达链条以及企业规定和工作流程等。

例如，你和儿子的关系正变得越来越疏远，这种情况很可能是因为他搬到地下室住所导致的。现在，你们只能在厨房冰箱周围才有碰头的机会。因为你正在减肥，他决定不再和你使用同一个卫生间，你们互相见面的机会越来越少。在这种情况下，你应当充分利用自然环境帮助你们达到经常社交的目的。也就是说，你应当考虑外部环境，帮助对方发现自然环境的影响。

与此类似，鼓励人们去发现那些妨碍其行动能力的各种官僚阻力也是一种很有帮助的做法。随着时间的发展和长期的潜移默化，人们倾向于把各种规定、政策和制度视为既定事实，开始把它们当作行为戒律或自然法则。不久之后，这些高度束缚行动能力的条文和框架便成了一堵堵无形的高墙，把人们困在其中动弹不得。

因此，你必须拆除这些隐形的束缚，以一个无知无畏的局外人的角度来观察和解决问题。你应当经常问自己：“为什么我们不能这么做？”如果某项政策已经失效，那就大胆将其废除。如果某个规定太束手束脚，那就要想办法解除这种约束。每当企业发布新的规定时，不用说也猜得到这是针对某人的错误行为作出的补救措施。但是长此以往，每个员工都会变得畏首畏尾，不敢作出选择或尝试新的方式。例

如：“大伙注意了，罗伯特昨天违反公司规定了，这下我们都要跟着倒霉了。”

我们想提醒大家注意的是，制度和规定并不能解决所有问题，企业员工一旦被它们所束缚就很难摆脱这种巨大的负面影响。

如果你真的想帮助人们发现潜在的行为障碍，那就大胆地批判文件工作吧，把那些表格啊，签字啊作为努力改变的目标。如果员工无法完成任务是因为需要七位主管的签字才能开始工作，那你就需要重新思考这种变态的签字制度是否还有保留的必要了。

例如，有一家公司就是通过修改管理制度的方式，最终实现了客服响应时间缩短一半的目标。作为一家高度强调客服工作的企业，这种业务不可能等七位领导在文件上签完字再开始。显然，这是一种非常自由化的理念。通常情况下，像此类工作的批准过程只需要三位领导签字，其他四位领导只需尽到通知义务即可。三人签字结果通知四人，这种先斩后奏的做法显然是毫无先例的，让整个客服行业都受到了震撼。

此外，你还要利用各种方式帮助人们更便捷地使用作出正确选择所需的各种信息。你必须确保他们有大量可用信息，确保正确的信息可以在正确的时间提供给正确的使用者。例如，如果是因为缺少相关数据而无法作出正确选择（如不同血糖值和可能出现的相应后果），你大可不必抱怨女儿没有按糖尿病疗法照顾自己。你可以责骂她，恳求她，或者

是换一种更为有效的方法——向她展示各种相关的数据和表格。

还有一个办法可以帮助你发现所有的影响力因素。你可以这样问对方：“如果让你来负责这件事，你该怎样解决这个问题？”让人们扮演老板的角色，从老板的角度去思考问题可以极大地解除行为障碍。摆脱狭隘的部门视野和局部影响之后，他们就可以积极寻找新的方式来消除各种企业制度造成的行为障碍了。

简而言之，分析潜在影响因素，多角度分析影响因素，坚持到底，直至消除每一个行为障碍，只有做到这一步你才算真正完成任务。

双管齐下

在结束关键责任对话时有可能存在另外一种风险，即不管你如何努力寻找隐藏在能力问题背后的潜在原因，最后还是会出现未解决的问题，对方还是无法产生行为动机。这种情况是怎么出现的呢？我们发现，当你描述完问题，对方马上便找到能力障碍时，这种情况便会发生。人们之所以会轻松愉快地说出自己的能力问题，是因为这些情况不会对他们构成多大威胁。至于它们有互相冲突的任务级别，这一点并不重要。

这就是我们想要表达的观点，对方发现自己能力障碍这件事并不能保证另外一个事实，即当能力障碍被消除后，他们一定愿意去做承诺完

成的任务。因此，当你和对方找到并消除能力障碍后，你应当这样追问一句：“如果我两点之前让你去做这项工作，你能在五点之前完成吗？还是有其他需要我知道的困难？”

提出这个问题的意图是，你准备用检查对方动机的方式来结束关于能力问题的讨论。当然，这个问题可能有两种结果，如果对方的回答是：“你真的希望我这么做吗？这个工作可麻烦得很啊。”那你就需要向其解释错误行为的自然结果，直至对方愿意接受任务。在此过程中，对方也可能遇到一些能力障碍。当对方同意接受任务后，你可以提出新的问题检查他们是否存在行为问题：“听上去你愿意这么做，不过你能顺利完成任务吗？有没有我们还没考虑到的方面？还是一切都已就绪，你能保证在周二早上九点完成任务？”

换句话说，如果你应对的是动机问题，结束时别忘了检查对方是否存在能力问题；反之，如果你应对的是能力问题，结束时别忘了检查对方是否具备行为动机。对于这两个方面，只需一个简单的问题即可了解对方的真实想法。

为寻找问题原因营造安全氛围

在结束关于能力问题的讨论时，我们来分析一个比较复杂的情况：你很想和对方一起寻找问题出现的根本原因，但是缺乏足够的行动权力，你该怎么办？

例如，你的老板答应过，在销售高峰时刻帮你接待顾客，但是他每次都食言，那么你真的打算激励你的老板，让他遵守自己作出的承诺吗？这件事应该怎样解决呢？有一点是确定无疑的，即你很想找到问题的根本原因是什么。是因为他不喜欢应对怒气冲冲的顾客吗？是因为他觉得这样做有损自己的身份吗？是因为他有更重要的任务吗？是因为他忘记如何做客服工作了吗？

你并不清楚到底是为什么，你唯一的目标是和老板进行讨论，从中寻找造成这种行为的因素，然后决定是该消除问题还是被迫面对无法改变的事实。也就是说，你必须鼓励你的老板进行交流，鼓励他和你一起寻找出现这种错误行为的原因。如果在这个问题上欠缺考虑，你的做法很可能得不偿失。

征求许可

我们在前面已经对此进行过说明。如果你不具备要求对方和你共同探讨问题原因的权力，必须首先征得对方的许可。如果你具备这种权力，不妨也征求对方的许可。例如，你可以这样说：“既然我们都觉得这是个问题，是不是能花几分钟时间谈谈该怎么解决？我会尽力简化问题，以免这种情况以后再次发生。你看怎么样？”

了解反馈

或许，在征求对方同意讨论问题原因时，最优雅的方式莫过于询问

对方自己是否让问题变得更复杂了。当你主动承担起部分责任时，会创建很好的安全氛围，让对方勇于说出自己的问题。例如，你可以这样说：“我的目标是要解决问题，我很想知道的是，是不是我的一些做法最终导致你面对这样的问题？”

主动表现

在讨论问题原因时人们通常会感到失去安全感，这是因为他们担心这种讨论会让他们看起来很懦弱或是很自私。如果他们缺乏行动能力，这肯定是一件很糟糕的事；如果他们有能力但缺乏行为动机，情况就会变得更糟。有鉴于此，你必须改变对方的这种观点。在引导对方寻找问题原因的谈话过程中，你的任务是让对方明白这样一点，即你把他们当作有价值的人，只不过在兑现承诺方面遇到了一些问题。因此，你要解决的不是他们的性格或品质问题，只是在就事论事地解决他们眼前遇到的问题。

在探寻问题原因的过程中，确保对方相信你不会对他们发火的最好办法是“主动表现”，即确保自己在情绪轻松愉快，没有主观臆断的前提下对可能的原因主动作出猜测。这样可以有效地营造安全氛围，帮助对方坦诚相告，从而激发对话双方之间信息的自由交换。主动表现的前提是，你的猜测必须以某种方式让对方确信，承认你描述的问题肯定不会引起你的不快，只有这种程度的安全感才能让他们畅所欲言。因此，你的措辞、肢体语言和语气语调都会对对方产生重要影响。例如，你不妨

想想下面这句话该怎么说：“这样对你来说是不是太难了？”

试试看，你可以用傲慢的语气说一说，然后用愤怒的语气说一说，体会分别是什么感觉。要想挑战表演天赋，你还可以试着用讽刺的语气说一说。最后，你应当尝试的是尊重对方的语气，把对方想象成你真心希望帮助的好友，看看这次的表达方式会有什么不同。

如果做得成功，主动表现可以立即让对方产生这样的感受，即你不会因为他们的坦诚相告而贬低或批评他们。简而言之，能否成功找到问题的根本原因，取决于你把交流对象视为和你一样正常的人，还是把他们看作十恶不赦的恶棍。只要你把对方看成正常的人，希望帮助他们解决问题取得成功，有了这个前提，大多数情况下都会很好地解决问题。

小　结

简化问题

我们已经成功地描述了对方的行为差异，现在开始倾听对方的陈述，以便判断错误行为的出现到底是动机问题还是能力问题所致。在本章中，我们探讨的是影响力模型中的能力部分。当对方缺乏行动能力时，我们的任务是帮助他们简化问题。

·在面对能力障碍时，你应当把不可能完成的任务变成可能，把令人讨厌的工作变得不那么讨厌。简而言之，当对方遇到能力障碍时，你

必须学会简化问题。

·共同寻找根本原因。注意不要急于提出自己的解决方案，你应当鼓励对方参与对话，共同分析问题出现的根本原因，共同寻找问题的解决方案。你必须询问对方的观点，牢记这样一个重要问题：“你觉得怎样才能解决这个问题？”

·当对方无法确定所有的问题原因时，你必须和对方共同寻找潜在的影响力因素，其中包括个人、社会和结构三个方面。牢记影响力模型。必要的时候，你可以提出自己的看法，告诉对方可能有哪些潜在的障碍，以此方式推动共同探索过程。

·找到问题原因，解决能力障碍之后，别忘了“双管齐下”。帮助对方获得行为能力之后，你必须检查他们是否具备完成任务所需的动机。换句话说，知道他们能够完成任务并不代表他们愿意完成任务。

下一步

下面我们要面对新的问题了。如果在关键责任对话中出现新的问题怎么办？是该积极面对还是视而不见？怎样才能做到既专注又灵活地应对新问题？

第六章　灵活关注

如何应付对方的转移话题、愤怒咆哮和沉默对抗

我是一个坚守不变原则的人，我的第一条原则就是随时保持灵活应变。

——参议员埃弗里特·德克森

到这里，我们已经介绍了如何掌握关键责任对话。关键责任对话需要掌握一些重要原则和技巧，而不是采用一成不变的方式应对所有问题。换句话说，你必须利用这些原则和技巧，针对具体情况灵活应用，在展开对话的过程中设计出有效的解决方案。

要实现这种创造力，你必须表现出高度的灵活性。在描述完表现差异之后，我们必须分析其中潜在的原因。人们无法实现承诺是因为动机问题还是能力问题所致呢？如果无法找到真正原因，我们就会盲目指责对方，利用错误的主观臆断的看法来考虑问题。例如，我们会恼怒地批评对方：“这么重要的会议，你竟然迟到了整整半个小时！怎么？去参加你妈的葬礼了？”

瞧，这可多尴尬！

这还不是最糟的。实际上，我们不但要毫无准备地应付已经出现的

问题，而且还必须灵活面对随时可能出现的新变故。正当我们和对方讨论问题A时，或许不知道突然会从哪里蹦出一个问题B，让人感到简直疲于应付。

例如，你正在和同事讨论如何有效完成工作责任的问题，对方莫名其妙地勃然大怒；你正在和女儿谈偷懒不肯练琴的问题，对方却开始对你撒谎；你正在和员工讨论没有按时完成工作的问题，对方开始振振有词地反驳；你正在和失业在家的丈夫讨论找工作的问题，对方却向你大倒苦水；你正在询问沉默的会计为什么月报表还没做好，对方突然变得歇斯底里起来。显然，这些情况都为你带来了新的突发性问题。

我们必须表现出专注和灵活的态度

当新问题出现时，我们必须学会专注，不要轻易转移目标。我们不能让一点点风吹草动影响自己的视线。同样，我们也必须学会灵活，能够在必要的时候及时跳出当前问题，解决新出现的问题。

在关键责任对话中，当全新的重要问题出现时，我们必须马上作出决定。我们应当暂时放下老问题（别忘了记录你的处理进度，以便回头继续解决）去面对新情况？还是应当对新的情况视若无睹，继续进行未完成的老问题？在进行决策时，我们会回到第一章讲过的内容，即哪些才是真正重要的对话。下面我们要说明的观点是，关键责任对话有时会在你面前发生转换。

关于这个问题，要确定它是否是你的当务之急其实很容易。如果新出现的突发问题比老问题更加严重、更加紧迫、令对方情绪更加激动，或是对对方的影响更加重要，那你就必须马上加以处理了。显然，你不能让更重要的新状况受制于正在处理的老问题。

例如，你肯定不能忽视女儿撒谎这个新出现的大问题。和没有完成弹琴任务相比，撒谎显然是更严重、更恶劣的问题。同样，你无法忍受员工挑战上级权威的做法，如果你不马上加以处理，你的威信就会受到破坏。你也不可能面对对方的无故发飙视若无睹，装作什么事都没有发生，这样只会让情况变得越来越糟。

当然，如果你决定转而解决刚出现的新问题，幸运的是我们在前面讲过的各种技巧在这里全都适用。当然，要解决新问题，你必须非常专注才行，不要转移目标或是漫无目的地从一个话题跳到另一个话题。在转移问题关注点时，你必须非常小心。简而言之，当新的突发问题出现时，你应当做到以下几点：

·要灵活

·注意到新问题。

·选择正确的问题，是老问题，新问题，还是两者兼顾。

·解决新问题，然后回到老问题。

·要专注

·一次只解决一个问题。

·有意识地选择处理新问题，不要等到无可奈何时被动解决问题。

四种突发问题及其解决方式

为了解如何解决这些问题，我们先来看看新问题的四种分类：缺乏安全感问题；缺乏信任感问题；情况完全不同的问题；情绪失控的问题。每一类问题都需要你具备一些基本的应对技巧，但在处理时又各不相同，需要在不同的方面加以侧重。

当人们感到不够安全时

这是最常见的突发问题，我们在前面也进行过讨论。你们正在探讨违反责任的行为问题，对方突然感到害怕，开始退缩或是表现出强烈的自我防御，这些反应都会让坦率的交流陷入停顿。恐惧感及其造成的沉默或暴力应对，这些都会带来突发问题。

如果你不愿跳出老问题的讨论，不愿重新建立安全氛围，恐怕你永远也无法解决正在处理的问题。于是，你开始行动，暂停刚才的话题，营造安全感，然后再回到刚才的话题。在这个案例中，你根本不用改变话题，因此也不用宣布准备这样做。你只要解决真正的问题即可，这个

问题显然不是话题本身，而是对方因为讨论这个话题而产生顾虑这个事实。

为了重建安全氛围，你应当指出双方的共同目的，向对方保证你关注他们的顾虑。你应当使用对比法澄清对方的误解，如果必要还应当向对方道歉。总之，你必须恢复谈话的安全氛围，如果不这样做，就永远无法解决先前处理的问题。

例如，你正在和同事讨论对方没有帮你完成无聊任务的问题，她本来答应要帮你，但临时接了一个电话，然后就消失得无影无踪，直到你完成所有工作才回来。你说明了问题，试探性地讲出自己的看法。你想知道的是，她是不是故意离开，得知你完成工作时才回来。没想到，这番话刺激了对方，她气呼呼地转过头去，用受伤的语调说：“你是想说我不是你的朋友吗？想说我在利用你吗？你就是这样看我的吗？”

你马上作出反应，首先提出共同目标：“我只是想找到一种方式，确保我们能一起完成不愿干的工作。我知道这种活儿你我都不喜欢。”然后，你利用对比法消除误会：“我没说你不是我的朋友，你当然是我的朋友。我只是想谈谈工作这件事而已。”接下来，你向对方道歉：“如果我的话让你感觉受到了伤害，我十分抱歉。我根本没有指责你的意思，只是想知道你怎么在我急需帮助的时候临时离开了。”

当人们违反你的信任时

这种情况大概是最危险的新问题，是个人责任的第一杀手，也是大多数人无法安然面对关键责任的主要原因。比如说，你正在问一个下属为什么答应参加电脑培训却无故缺席，他解释说本来是应该参加的，不过“遇到点儿情况”。

由于搞不清楚对方存在动机问题还是能力问题，你问对方到底是什么事情让他没有信守承诺。你在想，除非天上掉下流星把他的工位砸没了，否则绝不对他表示半点同情。你知道这家伙不喜欢电脑培训，但是工作中又必须用到这种技能，于是你不惜麻烦团队中的每一个人，专门腾出时间让他去学习。可现在，他居然用一句“遇到点儿情况”来应付你。

“负责管理薪酬的奥马尔需要找人替他到总部跑个腿，今天就我一个人是开车来的，其他人都是坐地铁来的，所以……”

“为奥马尔跑腿难道比参加培训还重要吗？”你问道。

“那当然！他可是管工资的。”

“好吧，工资是挺重要。可……”

在这段对话中，问题在于你的话题重心发生了转移，从培训任务变成了工资问题。实际上，工资问题并不重要，至少目前还不是最重要的。你们应当讨论的是关于信任的问题。对方答应你要做某事但又单方

面反悔了，这是一种严重地违反信任的做法，是对你们之间的关系的一种侮辱。为了掩饰这种违反责任的行为，对方把你的注意力吸引到了问题内容上（即工资还是培训这个表象），而不是和你讨论关系问题。

这个问题严重吗？可以说，在企业中无论哪个问题（包括工资）都没有纠正不负责任这件事更为重要。这位员工没有实现自己的承诺，结果却什么都没有发生。实际上，是你的错误处理方式造成这样的结果的，即在讨论中忽略了真正的问题——违反承诺的错误行为。

“遇到点儿情况”

毫无疑问，如果企业忙于面对各种“情况”而不去解决违反承诺这个最根本的问题，它们是很难获得长久的发展的。反过来说，像这样无法解决关键问题的企业，对工作者来说也有如梦魇。管理者随心所欲地分配任务，然后寄希望于对方有可能会完成工作，还有什么做法比这一幕更加离谱，更加摧毁信任感呢？或许，你喜欢这种方式，不愿老板每时每刻都盯着你工作，希望能获得更大的自由，但是另一方面又讨厌别人表现得目无纪律，难以预料工作结果。在此，我们只能祝愿那些忙于应对细枝末节的企业好自为之了。

与此类似，当家庭成员之间任由对方违反承诺，忽视由此产生的后果时，他们必然也会承受巨大的痛苦和折磨。在教育子女方面，无约束式责任是导致青少年犯罪和缺乏安全感的重要原因。如果任由家庭成员

随意选择想要承担的责任，生活就会变成自选餐厅，谁都可以对责任问题挑三拣四，这样只会把人们折磨疯。

灵活和专注的交叉点

当然，我们也必须面对现实，各种琐事的确会不断涌现。在当今喧嚣复杂的环境中，变化是无时无处不在的。当新的信息大量出现时，如果你无法进行中途修正，你的企业将会必死无疑。因此，你必须既坚定又灵活，能够做到直而不僵，弯而不折。

怎样才能做到既专注又灵活呢？其实很简单。在所有涉及个人责任的场合中，你只需牢记这样一句话即可：“如果有任何新情况发生，记住要在第一时间通知我。”

这句话很好地反映了灵活和专注的结合。它虽然并不长，但完美地把两种看似矛盾的因素统一到了一起，即观察责任的两个相反角度。当然，你可以根据具体情况，在不改变意思的基础上对这句话进行适当的修改。例如：

“我希望你能遵守承诺，不要单方面违背。希望你能专注于工作本身，坚持完成任务。当然，与此同时我也注意到环境是不断变化的，新的情况会不断出现，其中有很多障碍会影响你作出的工作承诺。如果有这种情况发生，尽可能在第一时间通知我，这样可以避免重大意外，有利于我们一起寻找问题解决方案。”

有些时候，新出现的情况会影响对方的行为动机。例如，你的儿子正在去学校的路上，准备参加放学后的代数课补考，途中被他叔叔拦了下来，要带他一起去看电影。这位叔叔离婚后一直孑然一身，你的儿子觉得应该陪他一起去看电影，于是打算临时改变计划。但是，他必须先和你讨论才能决定。你们要讨论的问题是，孩子的叔叔真正需要的是家人的情感支持还是你儿子的成绩提高。或者，你们也有可能想到一举两得的办法。

还有些时候，新出现的情况会影响对方的行为能力。例如，办公室的空调系统出了故障，生产部经理觉得应该让大家早点回家，虽然她已经答应过要按时完成任务。这个解决方案或许是正确的，但她应当先和主要的利益相关方（此案例中即她的老板）讨论，看看这样做到底是否合适。或许，基于对项目交付时间以及延误成本的考虑，让员工继续加班，同时请人马上修好空调才是更有利于公司的决定。只要牢记“出现情况时第一时间通知我”这条原则，我们就能灵活应对随时发生的问题，迅速和当事人进行沟通。在现代科技的协助下，随时随地和对方展开对话可以让我们马上实现这一目标。有了电子邮件、语音邮件和手机等工具，再麻烦的情况也可以在转瞬间沟通清楚。换个更形象的说法，如今的你要了解远在地球另一端的中国的情况，只需在网上点几下鼠标即可，不知比马可波罗要快出多少倍。

关键责任的基础

我们回头再看看刚才的案例，就是那个没去参加电脑培训，对老板说“遇到点儿情况”的员工。我们该怎样面对这样的员工呢？毫无疑问，我们应对违反承诺行为的方式取决于我们自己对责任持有怎样的看法。如果在我们的企业中，工作责任只不过是粗略的指导，很可能带来意外结果，或是经常朝令夕改，那我们肯定会尝到自己酿下的苦果。对此，我们又能多说什么呢？实际上，绝大多数企业（同样也包括家庭）都会遭遇这样的经历：

结果=毫无结果+完美的借口

在缺乏责任感的企业中，人们的观点往往错得离谱，认为只要能编出好借口就会取得成功。在这种思维方式的影响下，只要有看似合理的借口，即使失败也是成功。当然，说起这样的借口我们都不陌生——“遇到点儿情况”，这句话简直成了应付一切问题的万金油。有了它，我们就可以心安理得地逃避责任，我们的朋友、家人和同事都会为此对我们网开一面，不再追究。

但是只有你最清楚。你知道关键责任对话解决的正是违反承诺的问题，如果你不信守承诺，其他的事情就更不重要了。你还知道事情总是千变万化的，如果出现变化，必须尽快和对方讨论才行。

因此，在和你的团队进行第一次合作之前，你应当详细说明这个问题的重要性，道出这句至关重要的话：“如果有情况出现，记住要在第

一时间通知我。”

这句话可以在充满未知因素的工作中为我们带来相对的可预见性，它高度强调了灵活性和可预见性相互结合的重要意义，这两点正是组成信任感的坚实基础。回到刚才的案例中，面对那位未能参加电脑培训的员工，你应当在结束讨论时重申自己的立场。你可以这样对他说：“对了，如果有什么情况发生，记得要马上通知我。”这样，对方就没办法再找借口了。

对于财务部一个电话，马上忘掉自己的承诺转而去做其他事情的员工，你该怎么面对呢？在这种情况下，正确的关键责任对话是什么？问题的核心并不在于他没有参加培训课程（这个只是问题之一，并非根本问题），而是在于他知道这种行为会改变原来的计划，但还是这样去做了。他的错误不但在于擅自做主，而且在于目无领导，没有及时向你通报情况。换句话说，他把你彻底晾到了一边儿，自己拿主意了。这显然是一个信任问题。

因此，如果你跟对方讨论的是培训问题而不是信任问题，这种做法根本不会解决根本问题，最终只会失望地结束谈话，对对方的信任度大大降低。可是，此时的你甚至都没有意识到，你们讨论的完全就是错误的问题。当然，如果你们讨论的是违反信任的问题，这种错误行为的结果一定非常严重，你并不清楚对方是否从此会遵守自己的承诺。也就是说，对方行为的可预见性会大大降低。你当然可以密切监督对方的表

现，可以更频繁地做后期跟踪。但你肯定不想这样做，对方也肯定不喜欢你这样做。这就是你要面对的新问题，以及随之而来的后果。

建立信任基础

要想为关键责任对话建立牢固的信任基础，你应当学会紧抓核心问题，为对方设定明确的期望，同时学会灵活应对问题。讨论结束时要补充一句："如果有情况出现，记得要马上通知我。"如果你面对的是喜欢用"遇到点儿情况"来逃避责任的人，你必须视其为新的违反信任感的突发问题。这种问题必须立即解决，不能有任何拖延。

突发性新问题

我们再来看另一种突发问题。你们正在讨论违反承诺的行为问题，对方不但一堆借口，甚至犯下了比先前更严重的错误。

例如，你是团队中唯一的女性成员，有位同事总是想方设法逃避大家都不愿意做的工作，为此你正和他进行讨论。你们答应过对方，所有工作要一起分担，整个小组有四个人，他在困难任务上付出的工作时间只有10%左右，而别人都在累死累活地拼命干。

根据你得出的结论，你决定和他讨论这种故意偷懒的行为。你首先陈述观察到的事实，然后试探性地告诉对方你和其他同事得出的结论。整个过程还挺顺利，这时对方回答道："谢谢你提出这个问题，我知

道，女人不希望我这样的男人超越她们。实际上，我挺喜欢强势的女人。”

你继续和对方讨论解决问题的办法，希望能说服对方承担起应付的工作责任。这时，他又来了一句：“强势的女人挺合我的胃口。”

说完，他俯身朝你靠过来，还抛来一个充满挑逗的眼神。你觉得很不自在，对于“胃口”这个词的衍生义更是无比反感。于是，你将错就错地告诉对方自己没有半点儿“胃口”，希望能用这种幽默方式化解尴尬。

没想到对方却开始得寸进尺：“哦？你的‘胃口’是指食欲还是……”

面对这种胡搅蛮缠，你决定暂时放下关于工作问题的讨论，解决当前出现的新状况。对方的举止非常不当，让你感到十分厌恶。实际上，这种行为已经有些性骚扰的感觉了。这就是你要讨论的问题，具体的行为包括性暗示、俯身靠近和抛媚眼等。

为了解决这个棘手问题，你应当明确地转变话题。转变话题没有关系，要注意的是你必须说明准备做什么。另外，别忘了记录刚才的问题讨论到了什么地步，这样可以便于回头继续讨论。如果不这样做，你很可能误入歧途，有时甚至会完全忘记之前的话题。

“呃……我觉得咱们应该谈谈刚才发生的事。”

这句话表明，你开始转变话题了。接下来你必须充分利用所学的各

种技巧，选择你要讨论的正确问题，控制自己的愤怒情绪，千万不要喊出“王八蛋去死吧”之类的话。现在的情况是，对方觉得这种调情是一个很聪明的做法，可以让你方寸大乱。你必须客观冷静地分析问题，不要冲动和感情用事，描述对方的具体行为，把关于内容的对话升级为关于人际关系的对话（即其无礼行为对你们的关系造成的损害）：

“你刚才提到了哪种女人合你的‘胃口’，还俯身靠近我，让我感到很不自在。你的眼睛盯着我的身体直看，我想知道这到底是怎么回事？”

这一招非常奏效，长期以来对方总是用这种方式逃避问题，从来没有人敢当面提起过，没想到让你直接给戳穿了。这位同事马上忙不迭地道歉，表示这种行为不会再出现。

在结束关于这起突发事件的讨论时，你又补充了一句，让对方作出明确承诺：

“就是说，以后你肯定不会再这样，而是以工作关系面对我了，是吗？”

对方马上点头称是。

瞧，这个问题很轻松地就化解掉了。既不用分析结果，也不用讨论潜在的能力障碍。对方道歉道：“对不起，我太没教养了，在社交方面是个白痴。”于是，你的目的便达到了。

现在，你还要面对一个问题——是否回到先前讨论的问题？毕竟，刚才的问题只讨论了一半，还没有解决，对此你必须马上作出决定。有时候，在刚刚处理完一个棘手情况之后，你会决定另选一个时机讨论先前没有解决的问题，因为一次性讨论两个不同的问题会让对方产生很多压力。此外，在本案例中，对方此时肯定迫不及待地想要离开，以便为自己挽留一些脸面，又怎么会有心情和你继续讨论工作问题呢？因此，我们认为，如果突发问题得到解决之后你和对方之间仍有足够的安全氛围，那就继续讨论先前未完成的话题。

在关键责任对话中，这些步骤可以用来解决任何新出现的突发问题。跳出老问题，宣布改变话题，面对新问题，找到令人满意的解决方案，然后决定是否回到老问题继续讨论。

例如，你在和七岁的女儿讨论没有练琴的问题，她答应了要练琴但并没有做到，反而撒谎说已经弹过琴了。实际上，在她说的那个时间，你就坐在钢琴旁边叠衣服，因此知道她在撒谎。你说出实情之后，向她反问道："既然你当时不在，你是怎么练的琴？"由于谎言败露，女儿哭了起来。现在，你要面对的是全新的问题了：

"我没练琴是因为不喜欢每天下午四点弹琴，四点钟是和朋友们玩的时候，我想和他们一起玩儿。"女儿回答道。

现在你知道她为什么没练琴了，不过这个问题已经不是你想讨论的

核心了。女儿当面撒谎，这才是大问题，是一个涉及你们之间的关系的问题。当然，她想讨论的是练琴时间不对的问题（内容问题），因为这样可以解决她的问题。而且，抓住这点不放可以转移你的目标，从而忽略更重要的撒谎问题。因此，在交谈中你必须确保自己面对的是正确的问题：

“我想和你谈谈刚才的事。”

“什么事？”

“我问你有没有练琴时，你说练过了，可是你并没有练。”

“那是因为每个人都在巷子里玩球，我也想和他们一起玩儿。”

“我想谈的不是练琴时间的问题，这个我们回头再谈（暂停老话题）。我想说的是你对我撒谎的问题（提出新话题）。”

然后，你和女儿谈起了撒谎的问题。她表示以后不会再这样做，但你担心她并不完全明白撒谎这件事的严重后果，于是决定进一步解释，说明不遵守承诺会造成哪些问题。你把这次交谈作为很好的学习机会，向女儿解释了撒谎的自然结果，问题真正得到解决之后，女儿向你道歉。然后，她想和你讨论关于练琴时间的问题，你决定一小时之后再解决这个问题。

跳出老问题，宣布改变话题，面对新问题，找到令人满意的解决方

案，然后决定是否回到老问题继续讨论，这就是应对突发性新问题的具体步骤。当然，这些步骤只能用于发现和决定应对新问题。诚然，在面对棘手的老问题的过程中还必须腾出精力对付新问题，这种情况肯定让人感到头疼，但人们的互动过程就是这样的，新的问题随时都会突然发生，因此，你必须学会面对这种现实。

有时候，在短短几分钟内，你会经历三种不同的突发问题，必须从中选择一个加以解决。例如，你正在和失业在家不愿花时间找工作的丈夫交谈。你累死累活地工作，一个人挣钱两个人花，可他却优哉游哉地在家里待着上网。对于失业问题，你的观点一向是必须不停努力，直到找到新的工作为止。为此，你决定和对方展开关键责任对话。

对于你的问题，你丈夫的回答是这并不是他的错，而是经济不景气造成的。然后，他开始玩心理游戏，说自己心情如何不好，工作都被外包员工抢去了，你应当对他多表示同情。

你丈夫第一次被解雇时也是不努力找工作，为此你们一起制订了一个计划帮助他寻找新的工作机会，计划包括每天花八个小时找工作，发简历，填表格等。但是，他并没有做到，这就是你想和对方讨论的问题。与此相反，你的丈夫想讨论的是其他问题，而不是违反承诺的问题。现在，你又要老调重弹，和他讨论找工作的事情，这也正是你观察到的表现差距。但是，对方却抱怨你唠叨，让你别烦他。

现在，你将要解决几个不同的问题，我们可以用第一章的CPR模型从中选出正确的问题。第一，你要讨论的是内容问题。他是否想找工作，这是最初出现的问题，也是你非常关注的问题。正因为这个问题对你来说非常重要，因此你不会轻易转移目标。第二，你要讨论模式问题。这已经是你第三次和丈夫讨论相同的问题了。第三，你要讨论关系问题。你的丈夫希望获得同情而不是和你讨论违反承诺的问题，这种做法是在利用你的情绪。他在试图转移你的视线，这让人感到很虚伪。此外，他还指责你唠叨，企图通过这种方式逃避问题，让你觉得很粗鲁。

为帮助你利用CPR模型找出需要面对的正确问题，你可以利用第一章中我们提到的问题——我的真正目标是什么？这个问题可以帮助你作出正确的选择。

突发性情绪波动

下面，我们来看最后一种突发性问题——情绪失控。在讨论问题过程中，对方一直保持沉默或是暴力应对，然后情绪开始变得失控。这样的人不但表达观点的方式过于极端，而且很容易陷入愤怒狂暴状态。这时你该怎么办？除非对方冷静下来，否则你根本没办法用正常的方式营造安全氛围。我们来看一个例子。

歇斯底里的员工

你是一家小公司的经理，公司主要经营从中东进口各种园艺器具的业务。卡尔是公司的会计，是个人高马大暴脾气的家伙。这一天，你发现昨天要求他完成的月报没有完成。于是，你来到卡尔的办公室，想和对方谈谈这个问题。

为了尽可能缓和语气，你是这样描述问题的：“卡尔，今天早上我没看到那份月报，是不是你的工作遇到了什么问题？”卡尔的解释是以为这份报表并不重要，另外，他还表示不喜欢做此类工作。面对这种反应，你并没有摆出官架子威逼对方，而是解释了这样做可能造成的不利后果。卡尔说马上会去做，这件事没什么大不了。

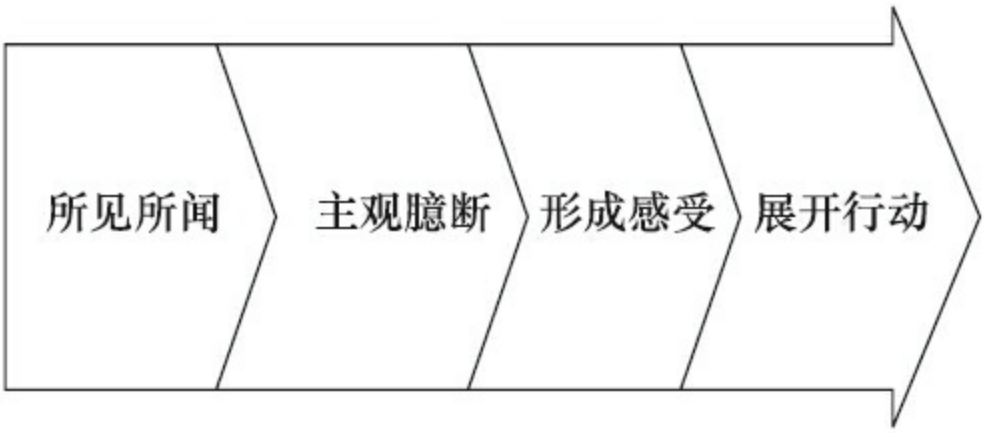
你当然希望整个过程是这样的，你的表现非常专业，付出的努力也得到了回报。但是，有时候情况的发展并不像你一厢情愿的想象，而是会出现例外。例如，尽管你详细描述了问题，但遗憾的是卡尔并没有读过本书。虽然你的表现一如既往地专业，但对方可能勃然大怒，回敬道：“我可是公司最好的员工，误了一次事你就这么针对我，少烦我！”

然后，他抓起一把小铲子（用来做销售样品的园艺器具），愤怒地朝文件柜砸去。这时，你该怎么办呢？

正确理解愤怒情绪

要应对高度情绪化的人（包括愤怒、受挫、恐惧、悲痛等），我们必须了解各种感受是如何形成的。为此，我们有必要回顾前面提过的人

类行为模式。



从这个模型中我们可以看出，情绪并不是无端出现的，它是我们自己营造的。某人违反了承诺，我们看在眼中，然后在大脑中编织一个情节，这个情节会导致我们产生相应的情绪。

要想形成强烈的情绪，我们必须编织一个带有强烈价值观的情节。例如，某个同事故意让你失望，那她就是不尊重你。你的老板让你反复检查工作，那是因为他不信任你。同事乔丹得到晋升，那是因为选拔制度不公平。你的女儿开车太快，那是因为她不在乎你的安全。这些全都是非常重要的价值观，因此你会感到非常恼火。毫无疑问，遇到这种情况时你的肾上腺又开始活跃了，在强烈情绪的蒙蔽下，你开始失去理智。

换句话说，当有人践踏我们最重视的价值观时，我们马上会变得非常愤怒。

要想解决这种情绪问题，你必须从主观臆断这个部分下手。你应当找到一种新的情节构思方式，产生不同的感受，作出不同的行为。但是，对于别人的情绪失控，你又该如何面对呢？你会怎样影响对方的主观臆断呢？

以卡尔为例，你不过问了一个很简单的问题，对方却狂怒不已。他可是公司里最冷静的员工，这样做显然有特别的原因，不会像表面看起来那么简单。尽管你用非常专业的方式描述问题，和对方展开讨论，但他的表现却大相径庭。他提高嗓门，让你少烦他，还抓起铲子砸向文件柜。虽然你并不完全清楚该怎么做，但傻子也知道这个举动肯定不是什么好兆头。

实际上，你还是有一些可以努力的方向的。首先，卡尔并没有回答你一开始提出的问题，你是在他自我争论的过程中加入进来的。其次，卡尔的状态不对，没有处于冷静理性讨论问题的状态中。他已经被肾上腺素所影响。最后，要想淡化对方的愤怒感，你必须了解卡尔大脑中构思的情节。臆造这种情节的人是他不是你。

应对愤怒情绪

第一步，确保个人安全

幸运的是，卡尔的表现还算文明，没有像原始人一样对你痛下杀手。他抑制住了千万年来延续下来的攻击性的遗传基因。不过，他也的

确动粗了，用一把铲子砸向了无辜的文件柜。你觉得卡尔只是在作秀，并不是真的失去了控制。你并不觉得自己已经陷入危险。

其实，这一点正是需要你探查清楚的问题。当人们愤怒时，他们很有可能表现出暴力行为。情绪上的愤怒已经是越轨之举，谁知道他们会不会变本加厉呢？幸运的是，大部分老板都不会在工作中遭遇如此危险的情况，或者说至少不会遭遇来自员工的此类威胁。大部分情况下，人们陷入沉默的可能性要远远大于出现暴力行为的比例。他们会向家人发牢骚，会私下蔑视你，会冷嘲热讽，但不会歇斯底里地发作。

尽管如此，还是有一些例外情况的。因此，你必须判断交谈氛围有多危险。如果忽略了这一点，对于一个手拿拆信刀追着你乱跑的疯子来说，你有再高超的聆听技巧、再出色的愤怒缓解手段也无济于事。

注意，千万别逞英雄。如果你觉得自己身陷危机，最好马上转身离开。你要做的是三十六计走为上策，而不是跟对方叫板。离开之后，呼叫相关人员来处理局面。在大多数企业中，这类情况通常由保安部或人力资源部出面解决。你应该让你的老板了解事情的来龙去脉，千万不要把自己陷于危险境地。

第二步，驱散愤怒情绪

如果你面对的情况并不危险，你应当直接讨论对方的情绪问题，而不是先前关注的话题。如果对方在讨论问题时服用了某种刺激性药物，

你肯定不会在对方神志模糊的情况下讨论什么工作问题，肯定需要先解决对方的药物问题。如果你认为能和这样的人进行理智的讨论，那可真是滑天下之大稽。

和兴奋剂一样，愤怒也能让人产生类似的夸张和异常的行为反应。当然，这种药物是可以合法获得的，它们会让你的身体出现强烈反应，却无法进行理智的交谈。因此，除非先解决对方的情绪问题，否则你是不可能和他们讨论任何实际问题的。这是因为，他们根本不愿意听你说话，也不会清晰冷静地表达自己的看法，这一切只有在药效消失之后才会改变。在此之前，你的任何观点对他们都不起作用，你的任何建议都会被视为侵犯行为。因此，你必须抑制和对方讨论问题的冲突，当务之急是要驱散这种极端的负面情绪。

那么，你该怎么做呢？怎样才能浇灭对方心中由于主观臆断而燃起的熊熊怒火呢？

常见的错误做法　要面对面地应对愤怒情绪是非常困难的，几乎没人能做到。我们来看看应对愤怒情绪常见的错误做法。

（1）不要意气用事。除了个人的自然倾向不同等因素之外，我们大多数人面对愤怒时的反应都差不多，都会“上钩”，表现出和对方相同的愤怒感，让自己成为和对方一样的怪物。有人也许会问，这样做有什么不对吗，难道还能期望我们有别的反应不成？当对方感到他们的核心

价值受到践踏时，他们会非常愤怒，当着我们的面发作，但这种做法反过来又违反了我们的核心价值，结果导致我们和对方一样怒火中烧。

（2）不要轻视对方。当对方发火时，很难想象会有人以漠不关心和幸灾乐祸的态度应对，但这种情况的确存在。例如：

一位员工怒气冲冲地说：“有没有搞错！财务部又把我的工资算错了，这已经是第三次了！”

上司回了一句：“很奇怪吗？当年我做你的工作时，要穿过六个街区去领工资。有一次连着两个月都没拿到一分钱，而且还是在圣诞节之前！你这点儿小事算啥！”

当对方感到愤怒时，他们首先希望的是找人说理，然后解决问题，而不是听你抱怨。他们并不想知道你经历过哪些更加令人气愤的状况。

（3）不要摆谱。当对方表现出愤怒情绪时，自命不凡并不会帮助你解决问题。例如，一位下属大步走进你的办公室，气恼地说：“刚才在会上是怎么回事？拉里居然当着那么多人的面羞辱我！”

你不慌不忙地答道：“嘿，嘿，别耍孩子脾气。要想跟我好好谈，那就表现成熟点儿！”或是这样对他说：“我看你现在有点失控了，这儿有两块钱，去门口买杯咖啡消消气，等气顺了回来再说。”

让对方冷静或是表现成熟，这种做法只会火上浇油，让他们感到更

加愤怒。他们本来已经为价值观被践踏感到气愤，你自命不凡的评论只会让他们感到更加耻辱，因为你的口气听起来就像是在可怜对方，让他们感觉你比他们更优越。更糟的是，你表现得像是他们的知己，在为他们提供实用建议，对方必须要领情一样。

第三步，了解对方的行为模式

为了解如何正确应对对方的强烈情绪，我们必须重新检视自己的行为模式。

努力了解更多内情　当对方变得高度情绪化时，我们只会看到他们的行为模式带来的结果。实际上，我们所能看到的只是对方的行为或行动。至于其行为模式中的其他环节，如感受、主观臆断和个人观察等，都是局限于对方内心的，是我们无法观察到的。

追本溯源

正因为我们看不到对方思维意识中的各种细节，因此探索他们的真实想法和感受对我们来说非常重要。当然，要做到这一点必须具备一定的技巧。我们已经看到了对方的行为，现在必须沿着他们的行为模式顺藤摸瓜，找到引发这种行为的根本原因。换句话说，我们必须透过情绪失控这个表象，理解对方的感受，对方虚构的情节，直至搞清楚对方最初观察到的现象。只有在这个过程中，我们才能找到他们情绪失控的原因，以及问题的解决方法。

利用四种技巧强化倾听能力　接下来，我们必须想办法了解对方为什么会变得情绪化；与此同时，我们还必须让对方清楚我们了解问题的真正原因。对此，我们有四种有效的方式。这些方式可以帮助我们回顾事实，强化我们“顺藤摸瓜”解决问题的能力。

利用这些技巧的好处在于，它能让我们诱导对话进行，寻找差异点，解释对方看法，以及先发制人，最终让对方顺利开口，维持对话的继续进行。

诱导对话进行　有时候，对方在表达强烈情绪时会一言不发。从表情上你能看出他们非常受挫，非常烦躁或是非常愤怒，但他们就是不肯说明问题。例如，你的儿子刚从学校回来，砰的一声把门撞开，狠狠地把书包摔到餐桌上，满脸气恼的神情，但是一句话也不说。你开始试探性地问道：

“怎么啦这是？”

他回答得很干脆：“没事！”

你想和他聊聊，继续道：“一看就不对劲，跟我说说吧。”

“不想说。”

或许，他是真的不想说。或许，他想说但缺乏勇气，需要一点儿鼓励。他想知道你是否关心这件事，如果关心的话肯定会追问下去。无论

是哪种情况，它们表现出的信号都是一样的——“我不想谈（这件事）。”

你坚持不懈地问道：“我真的很想知道，我保证只听不说，有时候有人倾诉也会解决问题的。”

“嗯……那好吧，今天早上上自然课前……”

寻找差异点　和高度情绪化的人进行沟通时，或许光听不说还不够，你还需要更有效的激励手段——寻找差异点。

比方说，汤姆是你的一位下属，今天开会时阴沉着脸一言不发，看上去非常泄气。平日里的汤姆并不是这样，不但总是心情愉快，而且到哪里都是个话匣子。会议结束时，会议室里只剩下了你们两人，你不失时机地问道：“汤姆，你没事吧？”

谁都能看出，汤姆有些懊恼，还有点儿神情尴尬。过去一年中，他的体重增加了30磅，大家都开始叫他“肥仔”。今天开会的时候，你一上来就夸“肥仔”最近工作表现不错。没想到的是，这番无心之语伤害了汤姆的感受。但是，当你问起他时，他却不好意思把问题挑明。再怎么说，你是公司老板，因为这种事和老板生气说出来挺丢人。所以，他的回答是：“呃……那个……我……咳咳……没事。”

可是，嘴上说的是一套，你看得出他的语调和体态并不像没事的样

子，完全是在掩饰内心。为了鼓励他道出实情，你决定寻找对方的差异表现，即指出汤姆的话语和神情之间的不同之处。

“是吗？可是我怎么觉得不像没事啊？你嘴上说没事，但看起来怎么说呢，好像有点儿闷闷不乐，有点儿情绪低落啊。你真的没事吗？”

显然，你这样做的目的是要为汤姆开口铺垫安全气氛。通过寻找差异点，你可以暗示对方你很关心对方的感受，觉察到了对方言行不一的状况。毫无疑问，你是在鼓励对方坦率说出内心想法，而不是在强迫他们回答问题。

解释对方看法　有时候，在你毫无防备的情况下，对方会对你突然发作。例如，某个员工气呼呼地走进你的办公室，一股脑地把问题的前因后果倒了出来：“气死我了，你怎么能这么折腾人啊！昨天我又接到你要求检查工作的通知，你有必要时时刻刻都监督我吗？我又不是三岁小孩需要人看着做事！”

这番话道出了她的感受（气愤）、她的看法（你不信任我，处处控制我，违反了我的核心价值）以及形成感受的事实基础——你这次发出的通知，或是过去经常通知她检查工作进度的事实。

既然对方提供了这么多信息，你最好确认一下他们的观点，看看自己有没有理解错误，这就是解释对方看法的技巧。你要做的是用自己的表达说明对方刚刚陈述的指责，注意千万不要重复对方的话。重复对方

的话不但让人十分恼火，而且听起来很不真诚。其实，你只需努力推测对方想要表达的真正问题即可。

“你生气是因为觉得我刁难你是吗？觉得我吹毛求疵，不停给你发通知，是这样吗？”

解释对方看法有两个重要作用：第一，它表明你认真倾听对方的话，对他们提出的问题表示关注，这一点足以让对方恢复冷静，重新进入理性的问题讨论；第二，它能帮助你分析希望实现的真正目标是什么。

对方回答道：“不，我说的不是通知本身这件事，而是你给我的通知比给别人的多得多，这让我受不了。你是不是觉得我是这里能力最差的员工啊？”

瞧，这下你终于知道要面对的问题是什么了，原来她是觉得不公平，觉得你对她不够尊重（不同的核心价值观）。

“你是不是觉得我给你发的通知比别人多，因此认为我对你不够尊重？”

“没错，昨天你跟凯恩谈完之后直接让他走了，也没交代要检查工作，可是对我就……”

先发制人　有时候，你必须鼓励对方开诚布公地进行交流。这是因

为，对方往往认为坦率说出内心想法是个很糟糕的举动，这样做很有可能让他们陷入麻烦。

如果你对话也诱导了，差异点也寻找了，可对方还是非常情绪化，仍然三缄其口，你该怎么办呢？我们的最后一招是直接了解对方虚构的情节，即先发制人。具体做法是，我们会在对话中添加一些内容（就像往水泵里注水以保证其运转一样），希望对方也能作出同样的举动。在添加内容时，我们应当根据对方的思路进行揣测。例如：

“你生气是因为我做了什么不公平的事情吗？我提升了玛姬而没有提升你，是不是你觉得自己更有资格升职，或是觉得我没有作出正确的选择，是这样吗？”

这条技巧的另一个重要之处在于你猜测对方看法的方式。你要做的是营造安全的讨论氛围，让对方毫无顾虑地说出内心的真实想法。这就意味着，你应当用这样的方式来猜测对方的看法：“别担心，我对这次讨论毫无任何保留，绝不会自我防御或是表现愤怒。”当然，要做到这一点，你必须冷静客观地陈述观点，不得带有任何主观情绪。

第四步，开始行动

当面讨论对方的行为模式有助于我们冷静地面对对方的情绪化问题。如果我们愿意排除讥讽、压制或攻击对方的态度，以真诚开放的心态和对方进行沟通，他们就很有可能恢复平静，耐心地和我们进行有效

对话。了解对方的观点和行为之后，我们就可以解决问题了。值得注意的是，我们不能为了倾听去倾听。我们要了解的是如何开展关键责任对话，这种积极倾听在这里具有双重意义，它不但是一种智力练习，更是一种帮我们实现特定目的的方式。

设置安全调节阀　在结束本章内容之前，我们来看最后一个问题。你找到自己的上司，和他讨论他造成的一个问题，对方的态度马上变得咄咄逼人。你也开始怒火中烧，你只是希望对方帮助自己解决问题，而不是挨上司一顿臭骂。尽管你努力压制内心的怒火，维持摇摇欲坠的“每月最佳员工”形象，你的上司还是抓住你的强硬口气大做文章，指责你“以下犯上”。

他的指责让你觉得非常虚伪，因为这位上司说话的语气一直都非常傲慢无礼，而且还绵里藏针，总是带着似有似无的冷嘲热讽，让你觉得此人是个彻头彻尾的伪君子。这下你不知道该何去何从了，用伍迪·艾伦（Woody Allen）的话来说就是，一条路通往的是绝望无助，另一条通往的是彻底毁灭。你只能暗自祈祷，祈祷自己能作出明智的选择了。

其实，你还有第三个选择，即暂时退缩，给自己赢得回旋的余地和时间。或者说，给自己争取一些战略延迟。例如，你可以这样应对：

“这样吧，我需要再深入了解情况，我们回头再谈这个问题。”

说完之后，你就可以马上离开这个是非之地了。记住，这不是逃避

问题，而是战略延迟；这不是沉默应对，而是找机会卷土重来。回到自己的办公室之后，你可以在安全的空间内深呼吸，恢复冷静，重新思考更好的应对策略，然后换个时间再找对方谈论问题。

如果你的情绪没有失控，但一时之间找不到合适的表达继续讨论，也可以采用战略延迟的手段。找个安静的空间，想想怎么说才会更私密、更安全、更准确，有了新的方案之后再去面对对方。

最后，如果你的情绪尚未失控，但感觉到自己马上就要发脾气了，也可以采用战略延迟手段。还记得长辈们的老话吗？新婚前夜千万不要带着愤怒上床睡觉，其实这是一个错误的观点。当然人们在愤怒的时候，上床睡觉是驱散肾上腺素最好的方式，它能让你恢复理智，做好面对关键责任的准备。

小　结

灵活关注

在本章中，我们探讨了如何保持灵活关注。如果恐惧感是突发性问题，你应当跳出老问题，营造安全氛围，如果情况允许的话，解决完突发问题之后再回头处理老问题。如果出现新的状况或突发问题，你应当选择问题的目的和意义。如果你决定应对新问题，必须按照模型中的流程行动。为保证自己不会被转移注意力，你应当重新回到先前讨论的老问题上。

·当新的问题出现时，既要保持处理问题的足够灵活度，又要保持足够的专注，以免被转移视线，忽略了先前讨论的问题。每次解决新问题时，记住这是一种选择行为而非随机行为。也就是说，是否应对新出现的问题，这是你选择的结果，而非毫无目的的行为。

·当对方感到不安全时，你应当跳出对话，营造安全氛围，然后回来继续解决问题。

·当对方违反承诺的原因是语焉不详的“遇到点情况”时，必须马上解决。你必须明确告诉对方，当出现新的情况时应在第一时间通知你。

·遇到严重的突发问题，在跳出关于老问题的对话时注意作记录，以便回头继续，然后就可以进入新问题的讨论了。解决新问题之后，你可以根据记录继续未结束的老问题。

·当对方变得情绪化时，你应当根据行为模式分析他们出现负面情绪的原因。和对方讨论事件经过有利于驱散负面情绪，帮助你找到解决问题的途径。

下一步

现在，你已经解决了突发问题，而且回过头来处理了老问题，接下来该怎样保证顺利收尾呢？为避免虎头蛇尾和毫无反馈等情况，你该怎样做才能保证所做的前期努力会转化成对方的积极行动呢？关于这些问

题，我们将在下一章说明。

第三部分　展开行动：关键责任对话之后的行为

你已经和对方讨论了影响行为表现的违反承诺问题，这可能是动机问题、能力问题或是两者兼而有之，而且对如何解决问题形成了一些看法。现在，你可以把这些看法转化成行动了。

为保证问题不会重新出现，在完成对话之后，关键责任问题解决高手通常是这样做的：

·他们善于进行责任管理，创建完整的方案。他们会明确指出下一步行动计划，为对方积极承担责任奠定基础。该计划的内容包括何时由何人完成检查工作（见第七章）。

·他们会把所有的理论和技巧整合成完整的关键责任对话。他们会在脑中形成一个模型，应用这个模型解决各种棘手的人际冲突问题（见第八章）。

·在总结部分，我们会举一些具体案例，看看如何应用这些原则和技巧解决常见的和复杂的问题（见第九章）。

第七章　制订计划

如何让对方作出承诺并付诸行动

该坚决时莫犹豫。

——克雷蒙汀·佩德弗特

到现在为止，你已经完成了很多工作。你发现了违反承诺的问题，决定采用对话方式解决这个问题；你理智地分析整个事件的来龙去脉，小心地应对其中最关键的部分；你努力了解对方的错误行为是动机问题还是能力问题所致；在此过程中，你还解决了突发的新问题，然后又回头继续解决老问题；你和对方一起找到了理想的问题解决方案。干得不错！

但是先别急着高兴，你还有一个任务没有完成，即如何结束关键责任对话。实际上，关键责任对话如何善后简直和如何开始一样重要。做好这一点，你才能建立承诺，为对方遵守责任奠定基础；做不好这一点，你不但有可能前功尽弃，还会给自己招致一堆新的问题。下面我们就来看看如何正确结束关键责任对话，了解问题解决高手会用哪些技巧和手段来完成最后这个任务。

可预见的问题

有些问题非常常见，你只要听上一两句就知道到底是怎么回事。下面我们来举几个例子，你可以看看能在多长时间内发现其中的真正问题。

会议上的一幕

上周会议结束时，詹恩对乔伊说：“你能完成报告，对吧？”

“当然能。”乔伊嘴上这么回答，心里却在盘算如何在满满的工作日程中添加新任务。由于工作太多，现在他连最喜欢的保龄球也没时间玩了。

一周过去了，詹恩问他：“昨天下午我就需要那份报告了，现在你能给我吗？”

“现在？我计划的是下周做啊。”乔伊懊恼地说。

詹恩气得双眼冒火：“你知道我这周就需要，是不是故意的？”

乔伊躲开对方的目光，嘟囔道：“你又没说清楚。”

“你说什么？”詹恩提高了嗓门。

“啥也没说。”

“不对，你明明说了！”

“我说‘这事儿说不清楚’。”乔伊撒谎道。

关于创造性

在一次正式评审讨论会上，芭伯要求下属约翰逊在工作中表现得更有创造力。她的原话是这样说的：“下个季度，我希望你能更有创造性地开展工作。就是说，要自己动脑子多想办法。”

为变得更有创意，约翰逊努力提出了很多自己的观点，和上司的要求完全一样。可是，现在又出现了一个新问题，约翰逊现在不但善于提出新点子，还非常积极地把它们加以实施，而且没有通知芭伯或任何人。他对“创造性工作”的理解是——自己可以随心所欲地去做任何喜欢做的事。

后来，芭伯得知约翰逊竟然把公司整个库存系统都改变了，这么重大的事情都没有事先请示自己，这让她非常愤怒，指责对方的行为严重超越了权力范围。可约翰逊的回答是，他只是想表现得更有创造力，是在按芭伯的要求行事，并无不妥之处。

文字游戏

父亲正在生闷气，这是一个酷热的夏季午夜，他已经烦躁不安地盯着墙上的表看了一个半小时，同时努力压抑心中的怒火。凌晨1：24分，他的女儿终于推门进来，父亲大吼道：“谢莉，你跑哪儿去了，这

么晚才回家！”

“不，这不算晚嘛，上周萨拉直到早上9点才回家，那才叫晚。”

“少跟我耍嘴皮子，你12点前就应该回来了。这一个月以来，你天天都这么晚回家！”

女儿露出一个狡黠的微笑：“是啊，自从我过生日后，这一个月我每天都凌晨1点回来，可是之前你什么也没说过啊，我还以为你同意了呢。”

这下轮到父亲不知所措了：“这个……嗯……啊……”

不要自以为是

在上面的案例中，你用了多长时间才发觉其中的真正问题呢？詹恩和乔伊做了一个模糊的约定，由于没有设定明确的任务期限，这个任务注定会无法完成。他们的错误之处在于，两人都在和对方玩“读心术”的游戏，看谁猜得到对方的真正想法。

约翰逊和芭伯遇到的问题则不同，这个任务确定了时间、角色和内容，即何时由谁完成何事，但任务的细节并没有交代清楚。芭伯让对方更有创造力地工作，这个表述过于主观，每个人都会有不同的理解。因此，结果出现问题也就不奇怪了。

最后，父女之间关于迟归问题的讨论代表的是另一种问题。由于连续多日没有面对女儿晚归的问题，父亲给谢莉留下的印象是，自己晚点儿回家不是什么大不了的事。实际上，父亲的做法等于默许了女儿晚归，至少在谢莉看来这就是事实。

徒劳的努力

大家对上面的案例肯定都不陌生，因为它们每时每刻都在我们的身边发生着。我们完美地进行一次关键责任对话，但是最后却用各种模糊的、未准确说明的或是自作主张的个人看法制订出存在缺陷的行动计划，因此我们的努力最终会以失败告终。换句话说，我们没有明确地指出何时以何种方式完成何事，因此无法让对方有效地承担起应负的责任。这就像是试图往墙上钉果冻一样徒劳无益。

与此相反，完整的行动计划从不会自作聪明，从不会在细节之处模棱两可。它会设定明确的、可以衡量的期望标准。它能建立承诺，提高人们实现期望结果的可能性。它能帮助问题处理双方更好地进行以后的讨论，无论讨论的主题是责任、解决问题还是表扬进步。

解决方案：用四步法制订完整的计划

要制订完整而清晰的行动计划，避免任何自作主张的看法，你的计划必须包括以下四个关键要素：

·何人

·何事

·何时

·后续检查

我们刚刚提到过，很多问题之所以出现，是因为任务安排中只包括上述两种或三种因素。下面我们就来分析这四种因素，看看问题解决高手们是怎样做的。

何人

第一个要素最简单，你必须在每次安排任务时明确参与者的姓名。不过，这个简单的要素有时候也会出问题。在这里，参与者不但包括行动人，也包括监督人和负责人，把他们的姓名列出来有利于促进更好地履行责任。例如，在会议结束时监督员说：“好吧，周五中午之前我们要完成这件工作。”周五转眼就到了，可任务并没有完成。老板厉声质问：“我要的报告呢？”大家便开始互相指责，推卸责任了。

“我们”是个很模糊的字眼。在商业场合中，“我们要负责”基本上等于“没人会负责”。换句话说，在强调个人责任时，“我们”这个字眼是不适用的。很多父母也会犯这种错误。妈妈对孩子说：“好了，去和小朋

友们玩之前，我们要先收拾房间。”可结果孩子并没有这么做，面对妈妈的责备，孩子抱怨道：“你不是说会帮助我一起收拾的吗？”

为了保证责任的顺利实施，人们必须清楚自己需要完成的具体任务是什么。如果一项工作需要多人参与，每个人都应当明确自己负责什么任务。“团队”这个词其实和“我们”一样模棱两可，虚无缥缈。因此，当事关大型任务时，你必须确保每个参与者负责任务的一个环节，然后把各个环节的负责人连接起来。

何事

要清晰地确定该做什么并不容易。在约翰逊和芭伯的案例中，约翰逊得出的结论是，在下个季度的工作中要表现得更有创造力。看起来他们的做法没什么错误，不是吗？何人、何事、何时等因素都提到了。但是，实际情况并非如此。芭伯在布置任务时应当详细描述自己期望的具体行为，她应当这样说：“我说的创造力是指，我希望你能提出更多的产品创意，然后在周会上讲出你的新创意让大家改善。提出解决方案时也一样，当你发现问题时，不要跑来问该怎么办，而是自己先想办法，想到之后再向我报告。”

询问

在结束关键责任对话，决定接下来该怎么做时，注意不要想当然地

认为对方知道该怎么做。你应当事先询问关于质量或数量方面的问题，询问是否每个人都清楚具体情况，询问是否需要对不确定的内容进行解释。

对比

如果你怀疑对方可能会误解，可以采用对比表达的方式明确自己的意思。例如，你可以这样说：“我希望你思考新的方案，不希望你在未经讨论的情况下擅自执行，你必须先把想法告诉我。”对于近期做过白内障手术的读者来说，你们对医院的做法肯定很熟悉。在手术之前，护士会用记号笔在你需要手术的眼睛上方画一个箭头，意思是说：“此处为手术部位，注意不是另一只眼睛。”此举充分说明，当行动风险很高时，一定不要在细节上出现任何差错。（试想，在医院想到这个办法之前，因为忽略细节导致的错误手术案例会有多少？）

何时

时间也是制订行动计划时一个重要的考虑因素。时间有具体的名称和数字，可以精确地进行量化。因此，在设置后续检查时间或行动期限时，很多人都觉得不可能出现含糊不清的问题，其实这也是错误的看法。例如“下周我需要这个报告”这句话听上去似乎很具体。如果下周任何一个时间都没问题，那你这句话就是明确无误的。但从技术角度来说，这句话规定的时间在本周六午夜12点之前是没有任何承诺的。因

此，如果你希望工作在周五下午5点之前完成，你必须明确说明；如果你希望在周三完成，明确说明；如果你需要在周三中午之前完成，也要明确说明。

这个问题还有一个棘手之处，当任务越是急迫，时间越是紧急时，人们的指令往往越是模糊。例如下面这些表达：“这事儿很急，马上去做。”“快去做。”“嘿，你没听见我的话吗？这事儿特急，昨天我就需要这份报告了。”这些表达都不够明确，结果肯定会导致问题。大家可以这样考虑问题，“尽快去办”其实就是一句空话，它只会让对方摸不着头脑，不知道什么时间才算是“尽快”。

这种问题同样存在于家庭生活中。下面的表达也会让听者产生不同的理解：“别迟到。”“我很快就帮你搞定。”“你得收拾厨房的烂摊子。”虽然父母在说话时没有意识到其中的问题，但孩子们往往非常善于抓住漏洞，利用这些漏洞偷懒或是占便宜。因此，清晰的表述非常必要，它能有效地解决此类问题。

后续检查

清晰说明何人何时何事之后，下一步就很明确了，你必须确定什么时候以什么方式对应当实现的必然结果进行跟踪检查。或许你和对方要一起解决某个问题，但是在面对问题的过程中出现了新的情况。当你需要和下属或孩子一起解决问题时，肯定不会让他们自己想办法，在任务

非常困难或是对方不熟悉任务领域时更是如此。同样，你也不会每过几个小时就检查他们的工作。

在任务执行过程中，在选择检查频率和检查类型时，你应当考虑以下三个方面。

·风险：该项目或行为结果的风险有多大？

·信用：执行者以往的表现如何？其信用记录是否良好？

·能力：执行者在这个任务领域是否有足够经验？

如果对方接受的任务风险很高，这就意味着表现不佳会有糟糕的事情发生。如果任务交给经验不足或缺乏信用的人去做，后续检查工作会变得困难重重。检查的时间会拉长，频率会缩短，让你不堪重负。如果是例行任务，而且交给富有经验、能力突出的人去做，后续检查就会变得轻松很多。

检查工作进度有两种最常见的方式，分别是日程法和关键事件法。对例行任务来说，可以用日程法设置检查时间，以便观察工作进度。通常情况下，这种检查都是在例会上进行的，你和对方都会在场。对于复杂的项目，你可以采用里程碑法或关键事件法进行跟踪检查。例如，你可以这样要求对方：“完成初步计划后马上向我报告。”或是把两种方法结合起来使用，如：“如果这个计划下周二中午之前还没完成，我们就

一起讨论该如何加快进度。”

在双方关系未加限定的情况下，跟踪检查工作可以表现出更多的创造性。例如，某女士和男性同事讨论了对方的行为不端问题，她有些担心这个问题能否得到有效解决，能否终止对方的恶劣行为。为此，她设定了一个行动检查方案，在结束讨论时对对方说：“一个月后我们在餐厅吃午餐时再见面怎么样？我建议见面时讨论的第一个问题是‘上次谈话后我对你的行为表现是否异常’以及‘从我的角度来看这种行为是否已经终止’。你觉得怎么样？”毫无疑问，这种坦诚、真挚和尊重对方的请求马上会得到对方的同意。就凭这样一句话，这位女士得到了对方一个月的行为保证，对方终止了不当的行为。

当进行关键责任对话时，如果你担心问题有可能重新出现，千万记住要和对方约定后续检查时间，它能有效地解决这种问题。

吹毛求疵还是放任自流

对对方的行动表现多久检查一次，这个问题取决于对方的信用记录以及任务的性质。反过来说，你的做法在别人眼中的看法如何取决于你的态度和目标。在设置后续检查环节时，你应当问自己这样一个问题：我真正想要实现的目标是什么？如果你不信任对方，你的检查方式看起来就会像审查罪犯，没有哪个人喜欢被当作罪犯对待。

当人们感觉受到过于密切的监视时，他们会变成“忠诚士兵”的角

色，你让他们做什么就做什么。他们会停止主动思考，把检查行为视为一种批评。他们会感觉到在为吹毛求疵的老板工作，没有任何机会展示积极性和创造性。简而言之，他们和上司之间的关系并不是在信任和尊重的基础上建立起来的。

不幸的是，如果在后续检查环节中管理者走向放任自流的另一个极端，这样也会造成很多问题。在当今强调员工增权的商业背景下，放松对人们的监督是一种很普遍的现象。其实，管理者并不喜欢对下属吹毛求疵，他们了解这种感受，讨厌这种感受，不愿意对其他人也这样做。正因为如此，很多管理者选择了大撒把，很少对行为表现进行后续检查。可以说，这样做的目的是好的，但策略是错的。

此外，其他一些因素也会导致对检查工作的过度放松。很多管理者（和父母）觉得没时间去检查下属（或子女）的行为表现，于是给对方很大的行动自由，哪怕对方一向都不值得信任。现如今，很多管理者都忙着出差、答复邮件、发短信和参加会议，根本没有意识到定期检查下属工作表现的重要性。

可是，这种放任自流的管理方式并不等于对员工的正面激励。对方不会说：“我理解，上司太忙了，没时间检查我们的工作。”大多数情况下，他们得出的结论是这样的：“上头根本不关心我，也不在乎我手头的工作。”忙于工作的父母也会遇到这种问题，在孩子眼中他们的忙碌代表着冷淡，这种影响会直接伤害双方的关系以及孩子的行为结果。

在设置如何检查以及何时检查对方的行为表现的问题上，你的目的会对结果产生重要的影响。

那么你呢？如果你觉得自己在其他人眼中也有可能是吹毛求疵或是放任自流型的管理者，你就需要做自我检视了。在分配任务时，你应当明确合适的检查方式，坦率说明检查的原因，然后真诚地询问对方是否同意你制订的检查方案。当双方都接受检查频率和检查方式之后，你就能解决这个问题，不会再被视为极端的管理者了。

两种检查方式：管理者主导式和执行者自检式

关于检查方式的讨论应当由谁启动呢？分配任务者是否总是居于主导地位，但有时候也会让任务执行者负责检查任务实施情况呢？你应当在分配任务以及对任务感到不安或存在问题时进行检查。你已经分析了任务的风险程度、执行者的信用记录和经验水平，现在你感到有些担忧、不安甚至是紧张。此时正是进行检查的时机，你应当主动出击。掏出你的掌上电脑或日程安排表，作以下记录：“由于这是一项非常重要的任务，下周三上午十点能否和你当面讨论该怎么安排检查工作。”写下这些内容，你就要负责后续检查工作了。

实际上，在这个问题上主动出击并不表示你对下属吹毛求疵，它只是说明你对检查工作拥有管理权。此外，它还能表明你对任务的执行方式、执行内容和执行过程中存在的问题感兴趣。如果一项任务的实施风

险很高，检查工作应当安排在执行过程中进行，这样可以确保各种工作进展顺利，确保你随时可以提供帮助或指导。

如果是例行任务，而且执行者是经验丰富表现突出的员工，你可以使用自检法，让执行者负责检查工作，采用回顾式的检查方法。他们会提出这样的建议：“咱们在下次约好的会议上谈怎么样？”或是“任务完成期限为两周，时间从今天开始。我们能否在下周二员工会议之前花15分钟对此进行讨论？”

要想完美地实现你的目标，同时维持好和下属的关系，在检查工作中有针对性地采用这两种方法是非常有帮助的。

注意总结

关于行动计划的讨论颇为复杂，很多问题都是一笔带过，很容易造成遗漏环节。有鉴于此，你应当对具体行动流程进行总结。例如：

“我来总结要做的事情。比尔，你要复印9份报告，用公司标准信头纸装订好，周二下午两点的会议上要用。周二中午你要来向我做检查汇报，看是否存在任何问题。对吗？”

比尔：“没错。”

“还有没有其他我们没谈到的，可能影响这项任务的情况？”

通过询问对方的意见，这样做可以帮助你发现其他可能导致问题的情况。实际上，提出这个问题的重要意义远远大于澄清对方误解的作用，它表明你在检查对方的承诺。当对方最后表示“没问题”时，在这种情况下他们践行约定的可能性就会大大提高。因此，在讨论关键责任时，最后千万不要以为对方模棱两可地点一下头就解决了问题，以为这样他们就会遵守承诺。如果你想实现货真价实的承诺，就必须让对方有机会对你作出的具体约定清晰地说出“好的，没问题”。

再谈后续检查

首先，你应当设定检查时间：

·检查应该在正式时间还是非正式时间进行？

·应该采用管理者主导式还是执行者自检式？

·应该根据日程法还是关键事件法进行检查？

这些都是必须事先考虑的问题，接下来你要面对的是实施检查的具体行动。出人意料的是，关于检查工作，最大的问题并不在于我们往往不顾员工感受经常实施检查，而是在于我们根本就不去检查。换句话说，我们设定了行动计划，设置了检查日期，然后就撒手不管了。为什么会出现这种情况呢？

忘记

关于这个问题，第一个原因是我们会忘记。如今，生活节奏如此之快，我们总是忙得焦头烂额，不可能同时记得那么多任务。我们怎么可能记得要对他人作出的承诺进行监督检查呢？或是要求别人记住对我们作出的承诺进行检查呢？显而易见，这是不可能的，至少在没有帮助的情况下是不可能的。要想牢记自己作出的承诺，你应当这样做：

·在日程表上写下检查日期和检查时间。

·用即时贴或电脑提示功能提醒自己。

·把检查时间问题列入待办工作内容。

提醒自己去做有效工作，这种方式对于忙碌的工作任务和捉襟见肘的工作时间都是很重要的保证。在家庭生活方面，很多人在这方面的表现都很糟糕。试想，有多少人会用电脑或其他电子设备向孩子或配偶交代要做的事情？对很多人来说，这种做法显得冷冰冰，缺少人情味。例如，你大概会听到这样的抱怨：“老爸，我是你女儿，不是你的员工。”尽管如此，我们的时代正在发生变化。你必须找到解决问题的办法，要么使用电子手段，要么采用其他方式。

担心

人们往往忽略检查工作的另一个原因是，他们希望自己看起来是老好人。在对来自世界各地企业员工进行的一项访谈中，我们吃惊地发现“挺好”这个词的出现频率非常之高。我们的问题是：你如何描述所在企业的公司文化？很多人的回答是：挺好。在这里，这个词的含义显然已经从“令人愉悦的”转变成了“令人讨厌的”。

“挺好的”是个形容词，指以一种温和的，非冲突性的，最终会扼杀个性的待人接物的态度。

显然，人人都想一团和气，不愿承受压力。让别人承担责任是一种需要承担很大压力的工作，当你必须诚实面对问题的时候更是如此。因此，在后续检查的问题上，很多人会为自己找借口，选择不去惹麻烦。他们认为这样不是背叛行为，正所谓多一事不如少一事，这就是他们的心态。

毫无疑问，如果你认为坦率面对问题，要求对方遵守承诺是一种充满压力的错误做法，你肯定也会接受这种看法。但是，我们在本书中自始至终都在强调的观点是，善于处理关键责任对话的人都是坦率正直和彬彬有礼的人。他们诚实，但不会“血淋淋地揭露问题”。你完全可以在检查对方的行为时表现得像正常人一样。实际上，这个观点反过来理解才是正确的，如果你选择不去面对问题，不愿承担检查工作，这种做法才是对他人的冷酷无情。这是因为，任由对方的努力失败最终会毁灭行为结果以及你们的人际关系。

我们在前几章介绍的方法，目的是帮助大家能更体贴地面对问题，更体贴地实现结果，更体贴地进行后续检查。在实施检查工作时，可用的表达其实非常简单安全，完全不会让对方产生抵触情绪。例如，你可以这样问对方：“那个南国项目进展怎么样了？”或是“我们对改善预算所做的检查工作，现在进行的如何？”记住，检查工作的目的是了解任务的现状，进展是否顺利，已经完成了哪些工作，还有哪些工作需要完成等。因此，你的目的是要帮助对方，为对方提供支持，而不是给对方找茬。

小　结

制订计划

我们已经来到关键责任模型的结尾部分，安全地完成了每一个步骤，可以进入后续行动环节了。我们首先制订了行动计划和后续检查方案，然后具体展开检查活动。

·如果关键责任对话收尾不佳，我们不但会浪费很多时间，更糟的是会让对方感到失望，造成不必要的紧张感。忽略任何细节都会导致任务的彻底失败。

·要想善始善终，你必须成为制订行动计划的高手，你的计划应当包含何人、何事、何时等重要因素；必须确保每个人都明确自己应负的责任；确保每个人都准确理解自己的工作内容。在必要的时候，你应当

询问对方是否明确个人责任，使用对比说明的方式准确描述自己的期望。

·你必须确保行动计划包括正确的经过对方同意的后续检查方式。对方越是缺乏经验，信用记录越不稳定，任务风险越高，执行检查的次数就必须越频繁。在讨论检查方法时，你必须坦率地和对方进行沟通。

·最后一步，实施检查工作。如果进展不够顺利，你必须解决新出现的关键责任对话。

第八章　综合应用

如何解决超级棘手的复杂问题

积极面对那些棘手麻烦的难题吧，因为其中蕴含着人生最重大的机遇。

——拉尔夫·马斯顿

现在，我们已经介绍完了整个关键责任模型，接下来快速浏览我们讲过的每个步骤，然后看看如何综合利用这些技巧来解决棘手的问题。通过案例分析，我们可以学习到真实冲突中的真实个人是如何精心选择技巧来解决问题的。实际情况也的确如此，在展开关键责任对话时并不是每次都需要所有的技巧。因此，我们应当学习如何进行选择，以便随时随地正确有效地应对问题。

具体步骤总结

选择目标和意义

目标：问自己你的真正目的是什么。你可以和对方讨论内容、模式或关系。为专注于同一个问题，你应当询问自己希望实现什么目标。

意义：你是在努力打消关键责任对话的想法吗？不要让恐惧战胜理性，你需要认真思考的不只是应对冲突的风险，同样要分析逃避冲突的风险。

梳理头绪

你不能在大脑中虚构可怕的故事情节，然后根据这些情节作出相应的举动，而是应当探寻问题的事实真相。你应当这样问自己：为什么一个理智的人会作出违反自己承诺的行为呢？我在这起事件中扮演了怎样的角色？只有当你把对方视为正常的人而不是穷凶极恶的坏蛋时，你才准备好了展开关键责任对话。

问题描述

在此过程中你的目标是营造安全氛围，你应当陈述的是事实，描述期望目标和实际表现之间的行为差距。只有在陈述事实之后，你才能试探性地说出自己的看法。最后，你应当以一个问题结束开场白，帮助对方分析错误行为出现的原因。

制造动机和简化问题

表述完观点之后，你应当仔细聆听对方的看法，判断对方到底是缺乏行为动机还是缺乏行为能力。需要注意的是，在此过程中千万不要使

用权力强迫对方。实际上，这种错误做法往往会使讨论中断，无法解决问题。与此相反，正确的做法应当是制造动机和简化问题。要做到这一点，你应当利用六种影响力模型进行分析。在分析时，注意社会和结构等影响力因素的作用。

制订行动计划和后续检查方案

简而言之，这一步的目的就是要明确何人何时何事等要素，然后加以跟踪检查以确保对方会遵守承诺。这是一个简单有效的技巧，用于提醒我们定期检查对方的行为表现。在制订计划和检查方案的过程中，你必须确认没有遗漏任何细节或可能出现的障碍。

灵活关注

在进行关键责任对话时，如果遇到突发性问题，不要漫无目标。你应当作出选择是否需要改变话题，解决新出现的问题。为此，你必须衡量新问题的重要性，如果它更为严重，更为紧迫，那就必须先解决掉；如果不是，那就坚持讨论原来的问题，不要被对方转移视线。

下面我们来看看如何在案例中应用上述步骤。

问题在谁身上

过去半年来，里奇一直努力避免和妻子伊莲娜讨论一个棘手问题，

原因是他担心自己才是有错的一方。事情的经过是这样的：里奇的前妻曾经背着他搞婚外情，这件事直到一年后才让他发现。此事极大地动摇了他对婚姻的信心，妻子的不忠让他备受打击，同时他也为未能及时发现这种严重问题感到非常自责，觉得自己缺乏判断能力。

一朝被蛇咬，十年怕井绳。过了很久之后，里奇才遇到新的恋情。自从在教堂遇到伊莲娜之后，里奇和她相处了整整四年才意识到第一次婚姻失败是个意外，意识到伊莲娜和他的前妻是不一样的女人。直到解开这个心结之后，他才全身心地投入到了新的感情中。在和伊莲娜结婚三年后，里奇又陷入了无休无止的自我争论，原因是他注意到一些非常糟糕的情况，妻子开始背着他搞一些小动作。但是，他并不能确定伊莲娜有出轨行为，或许这一切只是自己太疑神疑鬼。因此，里奇一直没有开口提起这件事。

的确，伊莲娜是出现了一些变化。她开始偷偷摸摸地处理邮件，当里奇走进房间时便马上退出邮件页面；她开始频繁地到外面接电话，不让里奇知道对方是谁。不过，伊莲娜每次都振振有词，解释说是工作上的事情，这种情况更是让里奇内心痛苦。另外，伊莲娜开始经常加班，此前这种情况也断断续续地出现过。不过，让里奇感到不安的是，加班本身不是大问题，问题在于伊莲娜的上司是她的前任男友，有好几次她都是和他一起晚上加班的。

下面，我们就和里奇一起面对这次错综复杂的关键责任对话。请大

家仔细阅读下面的内容，看看他是如何两次跳出话题，重新建立安全氛围的。

选择目的和意义

是否应当面对问题

当里奇发现他和伊莲娜开始暗战时，他已经很清楚需要和对方进行关键责任对话了。他的顾虑让伊莲娜感到有些冷淡，这种退缩行为造成的结果是，伊莲娜开始积极地投入工作，以此方式作为回应。当里奇发现缺乏沟通对两人关系造成的不利影响时，他突然意识到必须要开口面对问题了，因为保持沉默根本不会解决问题。

希望实现什么目的

在思考这件事时，里奇发现自己想要的是和伊莲娜建立温暖的、充满关爱的、持久性的人际关系。他不想指责对方，不想在出现问题的婚姻关系中施加负面影响。他要做的是和妻子讨论真实出现的问题，即对两人关系的担忧，其中既包括她的忠诚问题也包括自己的多疑问题，这就是他选择讨论的话题。询问自己的真实目标是什么，这个技巧帮助他有效地确定了根本问题，避免了无休止地陷入冷战。

梳理头绪

寻找事实真相

里奇要面对的第一个挑战是自己的精神状态。他强烈怀疑妻子出轨，几乎认为这就是确定的事实。此外，他还坚信，即使妻子不忠，她也会利用谎言来掩饰，因为这种情况在他前妻身上就发生过。因为只有心虚的人才会这么做，里奇又非常确信伊莲娜会撒谎，因此他自然而然地会严厉指责妻子的错误做法，希望这种方式能恐吓对方说出事实。根据妻子的反应，他就能了解事情的真实经过了。

为了控制自己的情绪，里奇必须检视自己的看法是否正确。他努力提出各种解释，力图说明妻子的行为是合理的。换句话说，他在努力寻找事实真相。他要弄明白的是，为什么一个正常、理智、循规蹈矩的人会作出这种行为。在妻子撒谎这种行为之外，是否存在其他的影响因素？经过对六种影响力的分析，里奇得出了以下的结论：

·里奇知道伊莲娜非常希望获得事业成功，她正在努力争取职位升迁，因此愿意付出相应的代价。

·妻子不愿和自己讨论，是因为她担心会遭遇令人尴尬的冲突。

·里奇自己也有不对的地方。关于妻子和上司一起加班的事情，他曾说过很难听的话。最近一段时间以来，他很少对妻子表达爱意，伊莲娜肯定觉得跟他在一起没什么意思。

·伊莲娜对家中开支问题很担心，这一点或许可以说明她经常加班的原因。

·两人的工作时间不一致，经常聚少离多，这也是造成问题出现的部分原因。

当里奇分析这些潜在原因时，不可思议的事情发生了，他竟然慢慢冷静了下来。当然，他必须小心推理，不要陷入自我责备的极端或是逃避对话的状态。他的目标是要在“撒谎成性的轻佻妻子”这个主观臆断和其他可能性之间寻找一种平衡。他要做的是消除肾上腺素带来的愤怒情绪，避免自己成为头脑简单四肢发达的白痴，以客观和就事论事的态度跟对方展开交流。这种影响作用无疑是非常巨大的，新的看法带来的是好奇感和同情感。里奇开始暂时收起自己的多疑，他仍然想和对方讨论问题，但现在已经不像一开始时那样情绪化，轻易得出对方有错的结论了。

里奇担心的是，关于出轨问题的讨论很棘手，有可能自己的每一句话都会让妻子感到不安。为此，他决定首先应当营造安全氛围。他的具体做法是利用两种技巧，通过寻找共同点建立共同目标，以及利用对比法澄清对方的误会。

营造安全感：确定共同目标，利用对比法

里奇是这样展开关键责任对话的——

里奇：有件事我想和你谈谈，但是又担心说出来好像在挑你的错，其实我根本没有这种想法。我发现这些顾虑正在影响我们之间的关系，我不希望咱们俩都感觉彼此疏远。我觉得，如果能解决这个问题，我们的关系会回到几个月前的良好状态。你觉得怎么样？

伊莲娜：没问题，你有什么烦心事？

描述表现差距

营造出安全的讨论气氛之后，里奇要做的是从观察到的事实出发，描述行为表现差异，然后用一个问题结束开场白。他是这样说的——

里奇：呃……这事儿有点复杂，慢慢才能说清楚。（他开始谈在前妻身上看到的一些行为，以及伊莲娜最近的一些表现。在询问妻子的看法时，伊莲娜气愤地打断了他。）

伊莲娜：真不敢相信，你是在说我在搞婚外恋吗？你简直是个妄想狂，我懒得跟你谈。（她准备离开。）

营造安全感

显然，伊莲娜的表现说明这个话题让她感到很不安。在这种情况下，里奇必须重新构建安全氛围，即重新建立共同目标，利用对比法说

明自己的真正目的。他是这样进行补救的——

里奇：伊莲娜，我知道这件事听起来是我多疑，但实际情况不是这样，我只是不知道发生了什么。在考虑这件事时，我并不认为你有出轨行为，如果让你产生这种感觉，我觉得非常抱歉。可问题是，你的表现和我的前妻有很多相似之处，这让我不得不产生顾虑。我想和你谈这件事，既是为了搞清楚事情的来龙去脉，也是为了想办法解决问题，不要让它影响到我们之间的关系。我并没有要冒犯你的意思，可如果不开门见山地谈，问题怎么能得到解决呢？我们能重新开始吗？

伊莲娜：那好吧，我试试，不过这件事听起来真的很难接受。

问题描述

重建安全氛围之后，里奇需要用一个问题来结束开场白，这个问题应当有助于分析问题的根本原因。

里奇：你知道这些行为会让人多么担心吗？

伊莲娜：是挺让人担心的，不过你根本用不着担心。（伊莲娜已经完全冷静下来，开始坦率地和丈夫讨论起来。）

里奇：那好，我想听听你对这件事有什么看法。

制造动机和简化问题：分析六种影响力

里奇试着理解为什么伊莲娜和自己在一起的时间越来越少，和前任男友一起加班的时间越来越多。他了解到的情况如下：

·伊莲娜最近入不敷出，欠下了很多钱，她的父亲长期失业，她很担心还不上抵押贷款。

·她不想向里奇透露经济问题，是因为心有顾虑，不知道怎样开口才不会冒犯丈夫。

·关于和上司（前任男友）一起工作的问题，伊莲娜也有苦衷。这位上司总是对她的工作吹毛求疵，似乎在用这种方式惩罚她和自己分手。此外，他还拒不提供各种资源，让伊莲娜的工作困难重重。

·大多数情况下，伊莲娜晚上不是和上司一起加班的，她是和自己的团队在一起。在工作中，作出优秀的业绩可以让她产生安全感。

·她和里奇最近很少亲热，是因为工作压力太大，人特别累；此外，丈夫的冷淡也是一个原因。

了解了潜在的原因，两人开始讨论有效的解决方案。例如，如果退掉俱乐部会员卡，退掉昂贵的租车服务，把钱省下来以备不时之需，这样可以缓解伊莲娜对经济问题的担忧。这样一来，她也不用为了工作看老板脸色，心态会出现积极的转变。

随着讨论的继续，伊莲娜突然说出一句语带讽刺的话，然后便默不

作声了。

伊莲娜：为什么总是要我付出呢？

灵活专注：选择是否应对新问题

（里奇意识到这是一个新问题，决定对此进行讨论。显然，伊莲娜感觉到自己付出的要比丈夫所做的多。里奇想弄清楚问题的具体情况。）

里奇：我们刚搬到这里的时候，的确是你付出了很多，饮食起居都是你一个人在支撑。我没有意识到这件事如此重要。我们是不是先把这个问题解决，然后再回头讨论刚才的问题？

伊莲娜：我希望你也能稍微放下一些远大目标。有时候，一想到总是我在付出而你在索取，这种感觉让人很失望。

制订行动计划和后续检查方案：确定何人何时何事以及后续检查方案

经过一番长谈，问题的真正原因被找到了，解决方法也商量了出来，里奇和伊莲娜决定要对现状作出一些改变，明确指出双方应该在什么时间作出怎样的举动。随后，里奇建议下周周末时对执行情况进行讨论，看看自己的顾虑和妻子的失望这两个问题是否有所改善。

小　结

这就是你应当掌握的一切，用于解决复杂问题的各种技巧。只要学会这些技巧，你也能像经验丰富的问题解决高手一样游刃有余地面对关键责任问题。

写在后面的话：你能否做到学以致用？

一位火箭技术专家正在暗自苦恼，她很想向上司指出新式推进剂中潜在的安全问题。但是，她最终选择了沉默，因为这样做很可能让她惹上一身麻烦。几个月来，这件事一直让她寝食难安，生怕会有什么可怕的后果发生。一位护士很想向医生提出一项影响患者健康的建议，但最后还是决定多一事不如少一事，因为结果可能招致医生的愤怒咆哮，让自己吃不了兜着走。随着沉默的痛苦煎熬，这位护士也陷入了充满顾虑和怀疑的泥潭无法自拔。一位丈夫选择不去面对妻子可疑的举动，让自己沉浸在妻子可能出轨的烦恼猜测中。

这些都是我们在本书一开始时会遇到的问题——像绝对多数人一样沉默地面对苦恼的生活。无论情况多么严重，会给我们带来多大痛苦，我们还是习惯于逃避面对错误行为。原因很简单，我们总是认为得过且过要好于去冒惹祸或是丢人的风险。其实，这就是一道风险评估应用题，其理论依据是：如果我们大胆面对问题，结果有可能会失败；换个角度来看，如果我们装作若无其事，问题有可能自动消失。如果处理不

当，我们甚至会造成更严重的问题。经过这样一番思量，我们很容易得出这样的结论——三缄其口，明哲保身。

可是，这样做并不一定正确。过度地压抑自我，总有一天会让我们爆发出激烈的负面情绪。我们总是在主观臆断，就像在休眠的火山上堆积炸药，最终当火山爆发时，我们甚至会认为自己可怕的举动是完全正确的，是对方应得的。

于是乎，我们便陷入一个从沉默不语到暴力相向的两极化行为怪圈。一开始我们会想“我怎么能说出这样的话呢”，于是我们便保持沉默；当压抑到一定程度时，我们会想“我再也忍受不了这种折磨了”，于是我们便暴力相对。这种行为循环很像是社会生活版的量子力学，我们总是从一个极端跳到另一个极端，中间没有丝毫缓冲地带或过渡空间。我们从来不会在这两个极端之间停留，通过关键责任对话方式解决问题并改善人际关系。对我们来说，这种问题只有极端化的解决方案，不存在任何坦率自由交流想法的机会。但一个无法忽略的事实是，沉默或暴力，这两种方式都不能帮助我们解决个人问题、关系问题和目的问题，我们依旧在这两个极端之间跳来跳去。

要解决违反承诺的问题，根本方法在于我们是否有能力进行关键责任对话，是否能圆满化解这种危机。也就是说，当我们发现问题的时候，我们是否具备坦率真诚地和对方进行交流的能力。可是，绝大多数情况下我们大多数人（正如前面提到的火箭科学家、护士和丈夫一样）

都不愿承认的事实是，我们选择沉默是因为不知道该如何解决关键责任问题，或者是担心自己不知道该如何解决此类问题。毫无疑问，我们并不是本质邪恶的人，我们只是害怕面对关键责任问题。我们害怕是因为内心紧张不安，是因为我们总是认为结果会以失败告终，至少我们自己是这样认为的。

如果说本书传达的观点只有一个，那它无疑是：你完全可以面对关键责任问题并且把它处理好。在顺利的情况下，你肯定成功解决过此类问题；在不顺利的情况下，你也能尝试着积极面对。现在，有了本书提供的系统化技巧作为后盾，你一定会越来越熟练地展开关键责任对话。

同样重要的是，在面对棘手的关键责任问题时，你完全不必孤身涉险，没有人要求你去冒这种巨大风险。这是因为，最开始的两项技巧，即“选择目的和意义”和“梳理头绪”，都是在你的个人思维范围之内进行的，是非常安全的。通过面对需要解决的事件，从中选出正确的问题，你完全可以保证这种努力没有白费。通过努力控制情绪，你可以理性地分析事实，减少对错误行为的抵触感和自我防御感。显然，这些工作都是在你开口之前需要完成的。做到了这两点，你就成功消除了潜在的风险。实际上，这些技巧本身就能避免你对对方的愤怒指责，避免一开口就把对话搞砸；它们能够让你获得成功的机会成倍增加。

接下来你开始行动，小心谨慎，冷静客观地描述问题，这是你首次真正面对风险。不过你不必担心，因为你只是在描述对方的行为事实，

而不是在主观臆断什么险恶结论。换句话说，你现在是一个力求发现事实的科学家，而不是恣意攻击对手的评论家或法官。这种充满人性的做法对你有很大的帮助，它能让你和对方展开专业的、客观的交流。

用一两句话介绍完事实经过之后，你应当提出一个问题作为结尾，而不是用莫须有的罪名指责对方。到现在为止，关于关键责任问题你只说了三句话而已，接下来要聆听对方的看法，这样做也能有效地把风险降至最低。你观察到了一些情况，向对方道出了事实，现在你想知道整件事到底是怎么回事。对此，对方会有什么看法呢？

如果这时对方变得咄咄逼人，甚至非常气愤或口出不逊之言该怎么办呢？你可以暂停讨论，先解决眼下遇到的新问题。或者，如果事情让你感到困惑糊涂时，你也可以采用战略拖延的手段解决问题。你要做的是先退出讨论，花点时间思考下一步该怎么做。记住，这只是一次对话，不是互相攻击。你应当找到一个退出点，想出办法之后再卷土重来。

如果对方没有过激的表现，没有大发脾气或是表现出自我防御态度，而是一五一十地说出事情的经过。我们可以断定的是，他们未能遵守承诺无非有两种原因，一是缺少行为动机，二是缺少行为能力，或是两者兼而有之。

关于动机问题，要分析这一点也毫无风险。需要注意的是，你的目

的并不是用简单的方式鼓励对方，不是用权力或职位等形式强迫对方按照你的要求行事。更进一步说，你的目的并不是要改变对方潜在的、无法改变的性格或特质。与此相反，你的任务是要诱导他们自己产生行为动机。

要做到这一点，你必须和对方一起分析各种可能对行为动机产生积极或消极作用的影响力。具体做法是，你应当向对方说明错误行为的自然结果，同时倾听对方的描述，看是否有任何遗漏的行为结果。你完全不必用高压手段让对方屈服于你的意志，如果发现自己的要求不合理，你甚至可以将它们取消，放弃原来的立场。换句话说，在分析问题的过程中，你也可能会受到影响。在解决行为动机问题方面，你需要依靠的手段是展开对话而非谩骂抨击对方。

如果对方是缺乏行为能力怎么办呢？同样，你的任务不是强迫对方去完成不可能的事。原因很简单，因为这种任务本来就是无法完成的。换句话说，你的任务并不是迫使对方去面对难题，至少长期来看这不是你的目标，而是要想办法简化问题。这样做会有风险吗？你必须和对方一起分析可能成为能力障碍的影响力因素，共同提出解决方案。

明白了上述技巧的具体应用，对于梅丽莎和众多我们研究过的影响力大师为何会欣然进行关键责任对话这个问题，我们就不再感到奇怪了。他们之所以会这样做，并不是因为他们较之常人更加勇敢，而是因为他们比普通人具有更高的问题处理技巧。他们在进行对话时会综合考

量各方面的因素，这些因素的考量能有效帮助他们在对话中形成良性循环。这种能力保证了对话的成功，而对话的成功会增加他们处理此类问题的自信，自信心的提升会进一步鼓励他们尝试更多沟通技巧——这就是关键责任对话带来的良性循环。

那么你呢？你是否也准备好了呢？准备好就自己真正关注的问题和对方展开关键责任对话了呢？为了给大家再鼓一把劲儿，我们在最后一章中列出了一些常见和极具挑战性的关键责任案例，这些案例是大家在日常生活中顾虑最多的情形，我们来看看应当怎样解决这些问题。

第九章　实战宝典

如何应对各种问题

规则的毫无例外之处在于，每个人都想成为其中的例外。

——查尔斯·奥斯古德

过去二十年中，我们一直在教授应对关键责任的技巧，在此过程中曾经无数次听到有人这样说：“你们的方法是不错，可我遇到的情况比这要复杂得多，这一套解绝不了我的问题。”一开始，我们以为他们不同意我们的观点（特别是当他们表现愚蠢口出狂言的时候），但大多数情况下有关的参与者只是在想象这些技巧在他们所谓的复杂情况下的应用情况，并没有经过事实的验证。实际上，当他们发现关键责任对话可以解决他们认为的最严重的问题后，这些人马上就会转变观点。他们要做的是深入了解问题中需要加以重点关注的方面。他们之所以会产生“可是”的念头正是因为他们善于思考，只是有时候思考得太多了而已。

为了向我们的老友史蒂芬·柯维（Stephen R.Covey）表示歉意，我们在本章准备了七个“可是”型案例。为了便于说明问题，我们另外又增加了五个案例。

面对上级

可是——“我的问题是很难面对上级，公开反对她的意见或是和她当面讨论不按规定做事，给我造成麻烦的问题。如果我这样做，肯定会付出重大的代价。”

危险之处

在应对错误表现，特别是问题具有很大风险时，人们往往会选择力求行事稳健，他们宁愿痛苦地忍受折磨，也不愿试着去改变错误行为，以免出现可能的失败以及由此形成的双重损失。实际上，你之所以会不断遇到相同的情况，是因为问题没有得到任何改变。更糟糕的是，对方会对你的表现感到气恼，很快会对你进行打击报复。这个问题并非只和职位等级相关，它也会出现在好友和夫妻之间。你的配偶不会开除你的工作，但他们可以否定你在夫妻关系中的地位，这种后果带来的影响甚至更为痛苦。

解决方案

在提出建议之前我们想略作说明的是，在多年的调查工作中，我们发现有些老板非常自我满足，非常独断专横。在处理问题的过程中，他们的唯一目的是要保持自己的绝对控制权，任何有悖于此的行为都会被他们视为威胁。

在这种情况下你的行动风险很高，因为他们只喜欢下属卑躬屈膝的表现。在面对这种情况时，你只能在应付和放弃两者中择其一。（后面有详细说明。）

说到这里，我们需要解释另外一个观点。像上面所说的“极品”管理者，现实生活中真正会遇到的并没有人们抱怨的那么多。实际上，你的上司的自我保护行为，90%都是可以避免的。之所以得出这个结论，是因为我们见过很多问题解决高手和此类极具控制欲的管理者打交道，他们不但能成功解决问题，而且没有受到任何责备或惩罚。

这说明，在应对蛮横上司时，问题解决高手和普通人不但有处理技巧上的区别，而且对问题的看法也存在显著的差异。他们非常善于为上司营造安全感，这是因为他们能做到设身处地地为对方着想，可以站在上司的角度去看问题。他们善于发现共同目的是因为总是花大量时间去思考，思考要面对的问题行为会给上司带来怎样的麻烦，而不是只顾着烦恼这些问题给自己带来的痛苦。他们善于为上司制造行为动机，是因为他们细致分析了上司的行为可能为其带来的自然结果。明白了这些，我们就不难理解为什么普通人眼中刚愎自用的上司喜欢听他们的意见了。

对于那些自以为是的上司，虽然我们并不想为他们的缺乏耐心和刚愎自用找借口，但我们必须指出的是，在应对他们的自私行为时，如果我们表现得同样自以为是，那么显然无法深刻地认识问题，无法了解对

方的苦衷，进而导致关键责任对话的失败。换句话说，抱着这种心态，我们永远也无法营造解决问题所需的安全氛围，我们的努力会被自私的想法击得粉碎。

当然，这番话绝对不是“谴责受害者”的言论，我们只是想鼓励弱者积极行动，用正确的方法解决问题。如果你想对位高权重，刚愎自用的管理者产生更大的影响，你需要的不是更大的权力，而是更多地理解对方；你需要的不是恐吓对方的大铁锤，而是更有包容精神的心灵。如果你能跳出自我的狭隘视野，换一个中立的角度去看问题给你和对方带来的影响，你肯定会有更大的机会实现对双方都有利的结果。老话说欲伤人者终伤己，搬起石头要砸别人，没想到最后砸到的却是自己的脚，其实说的就是这个道理。

补充说明

我们再来说说前面提到的关于应对和放弃的选择问题。当有人作出令你讨厌的行为时，你有四种选择，你可以抱怨、冲突、应对或放弃。抱怨是最坏的选择，当你抱怨时，你并不是想办法解决问题，而是不停地发牢骚和指桑骂槐，情况根本不会得到好转。或许你并不知道，过多的抱怨和牢骚其实会伤害你的健康，这种行为对周围人的负面影响就更不必说了，人人都会像躲瘟神一样躲开爱发牢骚的人。

对话是解决问题和维系人际关系的最佳选择，也是本书讲述的内

容。关于应付则需要做一些解释。你已经尽全力去面对关键责任问题，尝试解决问题，但还是无法成功。实际上，你已经根本看不到任何成功解决问题的希望了。这时，你需要选择的是应付或放弃。放弃很简单，现实生活中有一半的夫妻都选择了这种方式（即离婚），每年还有数百万人选择辞职，他们选择的也是放弃。但应对与此不同，它是指你认为问题还没有严重到足以结束当前人际关系的地步。因此，你既不愿和配偶离婚或是从公司辞职，也不会无所事事地终日抱怨。

要想正确地应付问题，你必须努力寻找事件的真相。在现实生活中，大部分人都是理性和正常的，无法和对方统一意见是因为理性的人总是会形成不同却合理的结论。换句话说，你的老板并不是独断专横的白痴，她只是想保证自己的看法得到大家的充分考虑；你的丈夫并不是自私鬼，他只是忘记了晚上上厕所时要放下马桶座。遗忘这种行为恰恰说明他是存在缺点的正常人，这一点并不表示他的品性是冷漠无情、缺乏关爱的。要想应对问题，你必须首先寻找事件真相，然后让自己接受这些真相。

情绪健康的人从来不会伪装应对问题，他们不会终日长吁短叹，抱怨牢骚，絮絮叨叨，动不动就说“太糟糕了”，沉浸在自怨自艾中无法自拔，对身边的每个人都吹毛求疵，总是怪别人不够“心胸豁达”，害的自己要小心应对——不，这种行为绝对不是应对，而是抱怨，抱怨是永远也解绝不了问题的。

面对同事

可是——“我的同事们总是心安理得地违反行为标准，对各种管理规定视若无睹。我不想成为大家眼中的怪胎，因此总是隐忍不发。我发现，一个人很难和集体对抗。”

危险之处

当你选择违反标准行为做法时，根据违反程度的不同，你会让自己和他人陷入不同级别的风险之中。例如，你是一个护士，看到医生走进重症患儿无菌护理区，不戴手套和口罩就开始对孩子进行检查，这种做法肯定会造成感染。或者，你是一位会计，看到同事为取悦客户而故意违反管理规定，这种行为会误导投资者，甚至让你深陷牢狱之灾。又或者，你是一位员工，看到其他人都不遵守安全生产流程，可没有一个人对此提出质疑，因为大家都在忙着赶工期。

在这些案例中，你的表现就像群体效应实验中的对象，当每个人都指鹿为马的时候，你会怎么说呢？你是坚持正确的观点，和整个群体为敌，还是会选择随波逐流呢？

解决方案

对于这种问题，你不愿开口表态是因为你的言论肯定不受欢迎。在

你看来，大家是在做容易的事情而不是正确的事情，实际上他们也的确是这样做的。不过，尽管事实确实是这样，如果你选择毫无根据地指责对方，这件事就会变得非常棘手。例如：

“我们怎么能忽视生产规定呢，这样的产品要是卖出去，知不知道要害死很多人？”

这番话听上去显得你的觉悟要高人一等，你是感觉不错，可对方就觉得非常刺耳了。没错，这样一来对方或许会按你说的去做，但你并没有意识到自己已经在人际关系中埋下了一颗定时炸弹。对于这种问题，你应当试着从其他角度去了解事件。或许，对方这样做是因为知道一些你并不清楚的情况；或许，他们和你一样感到工作中的压力太大；或许，你的结论太过草率，没有了解到所有的事实经过。当他们这样做时，谁知道他们到底在想些什么呢？

有一点是确定无疑的，如果你自命不凡，觉得只有自己讲良心，最正义，动不动就批评别人这样不对那样不好，这样肯定会变的自以为是，引起别人的反感和抵制。因此，你必须改变自己的主观看法，这样一来你的行为就会自动发生变化。你应当问自己的是，为什么理智正常的人会选择这样去做，而不是盲目地对对方大加指责。

营造安全氛围

启动关键责任对话时，你应当首先承认人们具有不同的行为动机，

然后以人性化的方式去理解对方可能是错误的观点。例如：

“我知道，要想既快又好地完成检查并不容易。”

然后利用对比法消除对方可能出现的误解：

“我无意指责你，只是想提出一个问题。我们是不是应该……（说明你的看法），还是这其中有一些我不了解的情况？”

这个句子能有效地消除你的压力，你不必扮演正义警察的角色，不必担任道义或公权意志的化身，你甚至不必拥有正确的观点，你只需表现出好奇感即可，这一点在营造安全感时至关重要。

当面对同事的错误行为时，如果人们都能用这个简单的技巧和对方沟通，他们一定会节省数以亿万计的资金，挽救成千上万的生命，以及缓解各种其他形式的痛苦。

面对配偶

可是——“我的先生从来不肯跟我交流。我发现他的问题时，他要么说不必担心，要么说我理解错了，要么继续看他的电视，对我说稍后再谈，可从来没谈过。”

危险之处

我们在本书前言部分提到过一些调查人员，他们曾对新婚夫妇进行过一项调查，让他们谈谈某个经常会引起争执的话题。调查发现，对于那些后来离婚的夫妻来说，他们在面对此类话题时会表现出一种共同的行为模式。这些夫妻在讨论中不但不会使用正确的沟通技巧，而且经常出现一方努力解决问题，另一方消极逃避问题的现象。

事实证明，一方试图交流另一方保持沉默是造成夫妻关系紧张的重要原因。在这种情况下，双方不但无法有效沟通，这种行为还会堵塞所有解决问题的途径，让情况变得越来越糟。

解决方案

如果对方的行为存在模式问题，你必须通过关键责任对话的方式积极加以应对。诚然，一次错误行为并不是很大的问题，但如果反复发生形成行为模式就会扼杀你和对方之间的关系。因此，模式问题必须引起重视。

首先，你应该询问能否和对方讨论这个问题，向他们解释这样做有助于强化你们之间的关系。你希望能公开坦率地讨论问题，而你的配偶总是保持沉默，这才是问题的关键。面对这种情况，你必须努力避免把问题归咎于对方的冲动，而是学会反诘自身，认识到对方的问题可能是你造成的，是你的做法让他们陷入沉默。当人们沉默不语时，往往是因为他们觉得说不过你。如果你遇到的也是这种情况，就必须承认自己有

时候非常强势，喜欢在讨论问题时控制对方，或是絮叨不休直至对方举手投降。显而易见，这些都是必须改变的做法。

如果你能把对话过程视为解决对方关注问题的机会，承认自己的做法也是造成问题出现的一部分，那你就能有效地营造安全氛围了。记住，营造安全感永远是展开关键责任对话的最佳起点。

实现了上面的要求，别急着马上展开对话，你应当在另外一个时机进行沟通，而且由对方作出选择。很多重要讨论会跑题，其中一个原因是对方还没在情绪上做好应对讨论的准备。例如，你的配偶刚出差回来，你就开始絮叨已经想了好几天的问题，对方还没来得及喘口气，就要被迫应对棘手的新任务，这种沟通效果简直可想而知。因此，你必须谨慎地选择时机，你要和对方讨论的是长期形成的行为模式问题，解决这个问题并不急于一时。

当讨论开始时，你应当说出你的顾虑，试探性地得出对方可能在故意逃避对话的结论。注意，千万不要用指责对方的语气表达你的看法。你可以举出一两个例子，然后说明自己的看法并非空穴来风。最后，你要做的是主动寻找解决方案。出现这种行为模式是不是因为你们的讨论总是以失败告终？有没有什么方式可以保证你们之间的讨论不会演变成争执？你应该怎样做才能让对话进展得更加顺利？努力营造安全氛围，让对方坦率说出感到紧张不安，决定保持沉默的原因。

接下来，你应当和对方一起努力，寻找可以让双方都满意的展开关键责任对话的方式。比如说，你们的讨论时机是否正确？你们是否等待得太久，以至于对对方产生愤怒感？你必须和对方找出所有影响关键责任对话的因素，然后想办法逐个加以解决或消除。这样才能改变一方唠叨一方沉默的情况，变成真正意义上的对话。记住，你的目的是要解决问题，而不是“修理”对方。

面对传言

可是——“当你并不了解情况时该怎么办？我的同事总是抱怨，说什么‘那个人简直没办法共事’‘完全不值得信任’‘从来不肯听从建议’。对于这些道听途说的话，你该怎么办？”

危险之处

当人们不断向你抱怨某个员工时，你面对的情况非常微妙。你该怎样看待传言呢？如果别人不愿直接说出对这个员工的看法，或是坦言对其评价不高，你是没有理由在二手信息的基础上和那位员工展开关键责任对话的，这种做法既不公平也于事无补。换句话说，你对问题的了解不足以形成翔实的反馈意见，于是你便和很多人一样开始抱怨，让当事人感到既恼火又困惑。

当然，如果员工抱怨的事情是危险的或违法的，你就必须马上和人

力资源部门进行讨论了。

解决方案

形成自己的看法，不要人云亦云。在没有获得第一手资料的情况下，不要把他人的传言当作事实。如果你把别人对某人的观点当作自己的看法，那就等于放弃了主动探寻事实的权利。与此相反，你应当自己观察问题，详细描述事情经过。更重要的是，这样做可以保持独立性。你不必充任他人的传话员，也不必解释什么这是别人说的，而是完全按照自己发现的事实去解决问题。人们理应面对责难者，同样理应获得具体详细的反馈意见。缺乏主观观察的道听途说既不能解决问题，对当事人来说也不够公平。只有主动搜集事实，作出自己的观察，你才能得出和其他人希望你相信的不一样的结论。

这种情况在家庭生活中也很常见，具体表现为“搬弄是非”现象。对此，上面的方法同样适用。除非安全氛围出现风险，否则你必须自己去了解事实真相，得出属于自己的结论。

面对实情相告

可是——“如果你反馈的意见会让对方崩溃怎么办？我有一个员工，她自认为是世界上最好的作家，每次都请求负责写作工作。实际上，她写的东西非常糟糕，可我就是没办法实情相告。”

危险之处

大多数人宁愿自己默默忍受也不愿说出令他人备受打击的看法。显然，把对方视以自傲的才能评得一无是处就属于此类情况。正因为这样，很多老板违心地支持能力不佳的员工，面对糟糕的工作结果还要表扬一番。这种错误行为的结果是，他们最后不是自己去收拾烂摊子，就是慢慢习惯于对方表现不佳的工作。这两种结果都不是理想选择。

解决方案

如果你纵容此类自视甚高但能力平庸的员工，其实你并不适合判断对方是否真的胜任工作，因为这样做等于鼓励对方不负责任。对此，在进行关键责任对话时，你可以首先寻找一个可以改进的领域入手。你可以对他们的主观意愿表示感谢，然后指出你希望在某个方面看到更多改善。换句话说，你希望对方在你指定的方面作出努力，以达到新的能力水平。在此过程中，你应当针对某个具体领域设定明确的、直接的、详细的反馈意见。不要和对方讨论能力问题本身，和他们讨论如何设定新的行为标准。

当对方达到你的期望目标，实现能力改善之后，你可以换一个角度，寻找新的问题加以解决。随着时间的发展，如果对方未能实现能力改善，由于你在讨论内容的过程中始终保持尊重对方，而且不断调整关于对方能力问题的看法，最后你仍可以和对方展开更深层次的，关于双

方关系问题的讨论。

面对拒不服从

可是——“如果有人犯错，每次你和他讨论问题时对方总是发泄不满怎么办？最糟糕的是，鉴于对方的特殊情况，遇到这种问题时你总是拿他没办法。这可怎么办？”

危险之处

这种情况其实并不罕见，很多公司都有消极怠工的员工，他们非常善于要挟领导，这种行为往往让企业很难顺利发展。此类员工对如何做好工作不感兴趣，每次都在工作问题上踢皮球，让周围的人吃尽苦头，让上司无可奈何。他们不是恫吓要动用法律手段维护权利，就是暗示要把问题捅到公司最高管理层，或是利用卑鄙手段陷害他人。对于此类员工，人们经常感到纳闷的是：“这种人怎么会长期待在公司？”

解决方案

要想让此类员工承担责任，你应当和人力资源部门协商，一起制订解决方案。选择对方某个无可辩驳的错误行为，必要时，你可以阐明公司对不服从管理、蓄意抵制以及表现低下等行为的处罚规定。明确告诉对方这种行为是无法接受的，而且不会再受到容忍。与此同时，你还必

须注意自己的方式，要向对方保证你的目的是要帮助对方成功。

此外，你还应当解释员工错误行为可能带来的严重后果，比如说长期从事简单无聊的任务，受到同事的冷落等。小心但明确地告诉对方违反规定可能出现的后果。当然，你必须确保表达方式要恰当，让对方明白你并不希望看到这些后果，但这是保护同事利益和公司利益必须采取的方式。然后，你应当把讨论过程记录下来，对员工行为进行密切观察。如果有员工出现此类问题，你必须立即应对，以尊重对方的方式解决问题，千万不能受到员工的要挟。

面对改变文化

可是——“我们准备改变过去做法，以前有人违反规定时大家都装作没看见，现在我们必须让人们承担责任，这种情况下如何改变规定？”

危险之处

很多企业都开始要求员工表现出更高的积极性、团队精神、客服能力等，但不幸的是，尽管管理层努力实现变革，像什么标语口号、像章徽章、旗帜横幅之类的东西并不能带来企业文化的改变。把工作部门改称为团队并不能真的形成团队意识，告诫孩子不要学你身上的恶习也不能扭转十多年来错误培养方式给他们带来的负面影响。

解决方案

如果无法明确说明你的期望，长期形成的问题肯定不能得到有效解决。没有明确的期望，你就无权让对方为其并不明了的错误行为负责。这时，你需要面对的是过去的问题，不要针对某个人，你可以说明过去的行为给大家带来的自然结果。例如，过去大家对每个紧急任务都唯命是从，你可以描述这种行为造成的长期性质量下降和严重的成本上升。说明当前结果和过去行为之间的联系之后，你才能建立起道德威信，才能设定新的期望值。

在说明未来变化时，你应当使用明确的、可确认的、可复制的行为进行描述；说明哪些做法可行，哪些做法不可行；研究最佳实践方案；对比过去的做法和现在的要求，然后教导并关注那些特定的行为方式。如果你不清楚自己的目标是什么，肯定没办法设定明确的期望。只有清晰阐述新的期望之后，你才能和违反新行为标准的人展开关键责任对话。对你来说，这样做不仅仅是一种权利，更是一种责任。

面对擦边球行为

可是——“我的一位员工总是不注意工作细节。也不能说她能力不足，只是她每次都犯这种小错很让人担心工作表现。”

危险之处

当人们经常有意无意地在工作中犯下小错误时，这种情况非常考验你能否清晰准确地定位关键责任对话。例如：

“我没有说你不肯跟客户打交道，只是你的做法和态度和我要求的不同。”

像这种模糊做作的表达很难立住脚，对方会觉得你的观点不堪一击，他们会反驳道：“我怎么努力也是白费，反正你怎么都不满意。”这下可好，现在成了你的问题，而不是他们的问题了。

解决方案

善于解决此类微妙问题的高手和常人不同的地方在于，他们关注以下三种因素：调查、准备和关联。

首先，你应当搜集数据。和对方进行对话，了解他们对当前工作状况的满意和不满之处。他们有什么失望、渴望和关注的问题？在开展“调查性”对话时，你应当带有探索潜在行为障碍的真诚目的，在此基础上去寻找可行的解决方法。

其次，小心地整理记忆中或观察到的事实根据，这一点正是区别卓越行为和平庸表现的差异所在，是解决问题的关键。大多数人并不清楚这种差异，以至于经常会形成自我感觉良好但毫无实际意义的表达，比方说什么“态度决定高度”或“要做就做到110%”等。虽然这些建议在说话

者看来颇有深意，但对听话者来说往往是一头雾水，甚至会让准备改变行为的人感到羞辱。

因此，你应当扪心自问的是，我到底应该描述哪些行为才能清晰说明两者之间的区别？例如：

“我发现每次写完信，你总是略读一下就点击发送。实际上，在发送外部邮件时，我认为至少需要增加三个步骤才行，检查拼写，检查语法，过上一会儿重读一遍，最后再让可靠的同事从头到尾通读一遍。”

如果没有足够的事先准备工作，对于对方当前表现和卓越行为模糊目标之间的差距，你是很难作出清晰描述，很难帮助对方进行深刻认识的。换句话说，小心谨慎地整理事实是顺利开展关键责任对话的基本工作。

最后，你必须把准备工作和调查结果联系起来，说明你的建议不但能解决对方的顾虑，而且能帮助他们实现渴望的目标。当你能够建立这种联系时，你的影响力便会显著提升。如果你能证明自己的建议可以帮助对方实现目标，对方很有可能会形成学习和进步的动力。如果你无法做到这一点，那就很难指望他们改善自己的错误表现。

面对超额工作

可是——“我在工作中遇到的最大问题很难公开讨论。老板总是不

顾实际情况给我们安排过量的任务，我们还得假装每件事都能完成。如果你敢公开表示不满，肯定会被认为缺乏团队意识。”

危险之处

要想让人们去做很难向他们开口的任务，而且不会给自己惹麻烦，这也是一种技巧。在部队中，这种技巧多年来一直都得到广泛的应用，即入伍不久的士兵可以体罚和教训刚入伍的新兵，这些方式对军官来说是一种严重罪行，但他们却可以逃避惩罚。如果在工作场合中出现同样的情况，人们也会对同事作出可能让老板面临牢狱之灾的行为。

当管理者未曾声明、未曾制定规定或发布文件要求增加过重工作量时，企业中便会出现这种情况。可是，有谁会这么做呢？与此相反，企业老板总是提出毫不现实的要求，指望员工们完全接受，顺利完成。尽管管理者可以利用手中的权力迫使人们疯狂加班或是承担过重的工作量，但如果员工默然承受这种非人待遇或是默然面对其他人这样做，那他们自己也是造成问题出现的部分原因。换句话说，在导致默然面对老板错误行为的问题上，员工其实是他们的同谋。

如果新员工谈论关于生活工作平衡的问题，他们非常清楚如果是在公开场合进行讨论，这样做不只是在质疑老板的做法，更糟糕的是，它表明你要和整个“企业文化”为敌。如果他们胆敢这么做，肯定会被视为“缺乏团队合作意识”。

解决方案

关于这个问题的对话应当从共同目的谈起，你应当直奔主题，讨论关于团队成员的问题。例如：

“我想和你讨论一个大家都不愿公开谈论的问题，我的目的是想确保每个人都能为公司作出贡献，实现公司的目标。我想成为一个团队成员，想知道究竟应该怎么做。”

接下来，你应当指出观察到的事实，试探性地提出自己的结论：

“有时候我觉得上级安排的任务根本无法完成，可是看看周围的同事，没有一个人对此表示异议，于是我们只好接受任务。我们很希望有人无法完成自己的任务，这样一来，如果他们首先说明问题，我们就不必因为无法按时完成任务惹麻烦了。这就像玩比胆量游戏，谁会因为无法完成不可能实现的任务成为第一个跟老板发生冲突的人呢？我想和你讨论这个问题，或者，是不是只有我一个人有这种观点呢？”

然后，你应当分析所有潜在的，可导致出现这种现象的影响力。不要愤怒地指责对方，你要做的工作是寻找问题的原因。你应当明白的是，聪明人为什么会变成傻子，在这个问题上外部环境发挥着非常重要的作用。想想看，你和你的同事对彼此都做了些什么？有多少问题是结构性问题？你周围的环境发生了怎样的变化，以至于迫使人们违心地去

接受这种令人不快的情况？

这是一个很严重的问题，它给人们造成的压力之大超乎我们的想象。面对严峻的国际竞争，资源的不断减少，人们的工作时间变得越来越长。因此，我们的工作量从适度发展到几乎不可能完成，再发展到天方夜谭，我们正变得工作越来越繁重，压力越来越大，内心越来越虚伪。

结语

在公开讨论这个问题之前，你应当和不同的对象在私下场合先探讨一下。和我们前面讲过的内容有些不同，这种问题并非一对一解决的问题，因为它涉及企业文化，涉及所有人的利益。尽管如此，在准备这个问题的讨论时却是需要一对一进行的。你可以和几位同事进行探讨，看看大家是否和你有同样的顾虑。如果有，请他们坦率说出自己的看法。完成这一步之后，再公开讨论这个问题。

面对重复问题

可是——“我总是不停地面对相同的问题，我的丈夫和孩子从未作出改变，他们的抱怨让我觉得自己是个唠叨鬼，我不喜欢这样。”

危险之处

爱唠叨是重复型问题的家庭版体现方式。在这种情况下，人们总是犯同样的错误，我们虽然讨论了事件本身，但并没有解决隐藏在背后的更大的问题，即对方总是在作出承诺，却从未遵守承诺。

解决方案

如果你已经不止一次看到对方把裤子丢得满地都是，没有把用过的盘子放进洗碗机，或是拿着一管牙膏从中间开始挤，那你面对的就是新问题了——这个人没有遵守自己作出的承诺。现在你要面对的是一个十字路口，你可以选择解决模式问题，可以在他们耳朵旁边唠叨不止，也可以选择得过且过应付下去。

牙膏和水槽里的脏盘子都是制造唠叨的因素，这些现象背后体现的是反复出现的、经常受到斥责的小错误。没人会说：“我老婆太唠叨了，每一次我和年轻姑娘搞婚外恋，她都大惊小怪的。”显然，如果是重复发生的严重问题，那肯定是持续不断的大灾难了。只有重复发生的小问题才会让你唠叨不止。所以，你必须明确自己面对的是什么问题。

如果同样的问题多次让你感到困扰，你应当和对方讨论的是模式问题，但前提是这个原始问题值得你这样去做。有时候，有些小错误根本不值得你气恼，像应该从底部还是从中间挤牙膏这个问题就属于这种情况。或许，你应当心胸豁达一点，不要过于斤斤计较这种芝麻般的小事。如果你选择应付当前局面，那就必须向对方说明情况，表示你认为

不值得和他们为此事争执。你可以告诉对方，你希望他们不要从中间挤牙膏，但如果他们做不到，你也不会为此唠叨不停，然后想办法忘记这件小事即可。

面对失败关系

可是——“我的同事是一个总是犯错的人，我们的谈话每次都离不开一个主题，讨论出现的问题。我感觉他已经不听我的话了，每次我一走进房间他就横眉冷对。我该怎样面对这种单向式人际关系呢？”

危险之处

如果除了讨论问题之外和对方无话可谈，这样的人际关系非常紧张，很难营造安全氛围和对方谈论行为表现差异。无论你是否接受，每种人际关系都存在一个引爆点。当你们之间的对话内容几乎全部被关键责任问题占据时，无论你的主题如何，无论你出于哪种目的，对方早就准备好要撕破脸皮了。最后，你在他们眼中不再具有强制力，而是变成了彻头彻尾的唠叨鬼。

解决方案

在轻松的场合和人们打交道，这一点非常重要。实际上，本书作者展开的三项不同研究都表明，对监督管理行为来说，最佳的满意度衡量

指标是互动频率。如果你和对方的互动次数很少，而且仅限于对问题的讨论，你在对方心目中的形象肯定不受欢迎。可以说，你的每一次关键责任对话一开始就会出错，对方只是在关注你的立场，他们并不把你当作值得信赖的人看待。

因此，你要做的是改变自己的行为，寻找更多其他互动机会。在和对方互动时，你应当放下工作中冷冰冰的一面，以和善亲切的生活形象和对方交往。在本书作者进行的第一项关于领导力的研究中，我们发现了一些令人震惊的结论。在带领外人参观工作区时，那些被高级管理者视为优秀主管的人，会首先介绍他们手下的员工，大大夸奖他们的能力，甚至不厌其烦地介绍员工子女的趣闻，如“凯文的儿子今年考上了海军学院”。显然，他们讨论的话题范围非常广泛，和员工之间形成了真实的、丰满的、基于个人的人际关系。与此相反，那些表现不佳的主管人员只会介绍自己的机器和产品如何先进，把身边的员工当作空气一样视而不见。

由此可见，要想和他人形成更丰富的人际关系，你应当邀请他们去吃饭，不要谈什么公事，只要闲聊就好。经常和对方打交道，聊聊他们感兴趣的内容。当“时机成熟”的时候，别忘了夸奖一下对方出色的工作表现。记住，你要展示的是一个全面的、有血有肉的人，而不是问题处理总管的形象。只有这样，当问题出现时你才能为对方创造良好的解决氛围。

在家庭生活中，如果你无法暂停繁忙的工作安排和孩子一起吃饭，无法和他们共享美好时光，你最后肯定会遭遇家庭危机引爆点。无论对方的错误有多严重，问题出现得多频繁，无论这些情况会引发怎样的关键责任问题，最终你只会在他们眼中变成缺乏关爱能力，只会唠叨不停的讨厌鬼。你的动机只会令人生疑，你利用关键责任对话施加影响的能力会严重受限。有鉴于此，在家庭生活中千万不要等问题累积到引发危机时再去处理。对方让你失望的次数越多，你想通过建立良好关系的方式来解决问题的难度就越大。

面对行为改变

可是——“我们讨论的是涉及终身的模式问题，我无法确定自己或周围的人能否真正实现变化。毕竟，案例读起来容易，亲自做到要难得多。”

危险之处

的确，面对自己的习惯是一件很容易让人感到泄气的事情。在进行人际互动时，我们的大部分行为都是毫无意识，不假思索地作出的。我们的行为模式总是遵循着写好的“剧本”执行，一成不变，而且高度自动化。在影响自己的子女时，我们也表现出同样简单、缺乏思考能力的应激性举动，机械得就好像在点快餐一样。我们知道自己要说什么，我们也知道对方会怎样说，甚至连想都不用想就能脱口而出。

你该如何破除这种终生相伴的习惯呢？

同样，回顾过去努力作出改善但最后以失败告终的情况，这些也很容易让我们感到气馁。90%的人都有过这样的经历，每次减掉几磅的体重结果又出现反弹，如此数次之后我们便不再相信自己作出的承诺：“这一次我一定要减肥成功，这一次绝不会像以前一样。”或者，我们总是说要锻炼身体，为此狂热购买各种健身器材，直到车库里塞满了各种装备，可还是满头大汗地拧不开一个罐头瓶。又或者，我们总是发誓不再吃垃圾食品，可每次经过汉堡店或在去买健康食品的半路上都会忍不住胡吃海塞一通。

正是因为习惯于说服自己去做无法持续的短期行为，我们才变成了喜欢自我怀疑的可怜虫，极不情愿地在根本没有终点的道路上徘徊。

那我们该怎样坚持完成计划好的方案呢？

解决方案

值得欣慰的是，本书介绍的内容并无新的理论或任何奇特观点，我们教授的技巧也不是什么天外绝学。情况顺利的时候，你在各种人际交往中表现得和正常人完全一样，你会主动和对方展开关键责任对话，努力控制自己的情绪，避免作出愚蠢行为，恰当得体地解决面前的问题。在这种情况下，你和本书作者研究的问题解决高手并无二致，也能有效

地解决他人违反承诺的问题。

因此，你不必作出重大改变，只需一些微小的调整即可，或许只要表现得一如既往就行。更重要的是，你不用改变潜在的、永恒的、所谓“与生俱来”的品质个性。要想改善行为结果，你应当调整自己的思考方式，改变一些具体行为，仅此而已。你完全不必让自己改头换面，或是对自己作出什么惊世骇俗的改变。

要想让这种思维和行动调整变得更加简单，我们有以下几点建议。首先，你最好能找一个伙伴一同研究本书，和对方或几个人共享书中的观点。在展开新的未经验证的关键责任对话时，你们可以设计行动目标，一起进行实践，彼此互相帮助。

无论你是小组学习还是独自学习，必须选择其中一项技巧勤加练习，直到熟练应用之后再选择新的技巧练习。你可以用10周时间练习，每周花一个小时，这样足以保证为你带来重要变化。你可以在工作或家庭生活中留出一些时间，专门用来讨论平时不愿触及的问题。最后，你还可以访问网站www.vitalsmarts.com/bookresources上的补充资料，下载免费内容，观看视频案例，注册成为会员，向我们提出更加具体的问题。只要勤加练习，每周便可掌握一个技巧，最后你一定能够实现改变人生的目标。

加入关键技能沟通社区

感觉你最迫切的问题没有得到解决？不要紧，马上订阅我们的免费电子周刊，提交你的尴尬问题。本书作者会用深刻的见解和活生生的关键责任对话为你答疑解惑。了解订阅信息请访问 www.vitalsmarts.com/bookresources。

附录A　关键责任对话能力自测表

你的问题在哪里

为衡量你的技能水平，了解本书能否最大程度地满足你的需要，请仔细阅读下面的内容，对于符合你的描述选择“是”，不符合你的描述选择“否”。

欲获取以下评估的自测版本，请访问www.vitalsmarts.com/bookresources，可以进一步了解您的家庭、团队和企业是否善于展开关键责任对话。

明确选择

是　否

□　□1.为避免与他人争执，有些问题的讨论我总是能拖多久就拖多久。

□　□2.有时候对方让我感到失望或烦恼时，我会当面和他们讨论，结果发现说来说去都是表面现象，根本不解决实际问题。

□　□3.如果我能和别人有效沟通棘手问题又不会引发严重后果，我的生活肯定会改善很多。

□ □4.有时候我会劝自己不要惹是非，与其冒险面对棘手问题还不如安于现状。

□ □5.有些我非常关注的问题，我发现总是处理不好，以至于这种问题会反复出现。

梳理头绪

是 否

□ □6.当有人做出卑鄙自私的举动，对此我不屑一顾时，我会安慰自己他们早晚会遭报应。

□ □7.当有人违反承诺时，有时候我会急于断定他们这样做是出于何种原因。

□ □8.有时候我认为有些人是故意给我制造问题，我会表现得事实就是这样，可实际上并非如此。

□ □9.有时候我很想知道自己是否容易发脾气。

□ □10.有时候我会责备别人造成的问题，但结果发现自己其实也有部分责任。

问题描述

是　否

□　□11.有时候我应对问题的方式会让对方感到受不了，表现出抵触情绪和自我防御。

□　□12.有时候我会在公开场合和某人讨论其错误行为问题。

□　□13.有时候我既想坦诚相待又不愿冒犯对方，这种情况下真不知道怎么办才好。

□　□14.有时在讨论问题时，我总是滔滔不绝，很少倾听对方的看法。

□　□15.在和别人讨论问题时，有时候我发现很难让对方说出内心的想法。

制造动机

是　否

□　□16.我无法鼓励人们做出改变，因为我缺少足够的权力。

□　□17.为了鼓励人们愿意做某些事情，有时我会用不光彩甚至是威胁的手段达到目的。

□　□18.有些时候，我搞不明白为什么人们不愿做应该做的事情。

□ □19.有时候我很难让对方理解，其实我要求他们做的事是为他们自己好。

□ □20.老实说，我经常打交道的一些人根本就顽固不化，怎么也无法鼓励他们行动。

简化问题

是 否

□ □21.当有人认为工作太难不愿努力时，我有时会大发雷霆，迫使他们完成任务。

□ □22.当有人无法完成任务时，我会马上提出自己的建议，但对方其实只是想找个机会表达自己的观点。

□ □23.有时候我觉得，帮助对方简化工作的做法是在纵容那些需要完成任务和承担责任的人。

□ □24.有时结束问题讨论之后，我会忘记检查对方是否承诺尽到自己的责任。

□ □25.有时候我询问对方的观点只是表现得客气一些，实际上我早就有了自己的看法。

灵活关注

是　否

□　□26.和对方讨论问题时，有时候我会转移目标，错过一开始讨论的问题。

□　□27.在进行关键责任对话时，如果出现新的问题，我往往不知道该怎样解决。

□　□28.如果在讨论问题的过程中对方突然表现得很愤怒，我不知道该怎么应对。

□　□29.我比较擅长抓住一个问题讨论，但问题是有时候会遗漏对方真正想和我讨论的内容。

□　□30.如果有人未能实现承诺，而且没有及时通知我，我往往不去追究他们的责任。

展开行动

是　否

□　□31.有时候，我虽然解决了问题，但会忘记说明行动计划，即何时由谁做出哪些具体行动。

□ □32.有时候我会对别人感到失望，因为他们不明白我到底希望他们怎么做。

□ □33.在安排任务时有时我会忘记说明截止期限，总是到最后吃惊地发现对方无法及时完成。

□ □34.我觉得我的孩子、妻子以及同事中，肯定有人认为我总是对他们指手画脚，吹毛求疵。

□ □35.有时候，我给别人安排任务，但没有足够的时间做后期检查。

得分说明

统计上述问题中你的回答有几个为“是”？每个问题都代表一个你需要帮助的方面，总分说明如下。

26～35：此书是你的必读之作。

16～25：你在应对关键责任方面需要一些帮助。

6～15：你很擅长应对关键责任问题。

1～5：你可以教我们几招了。

章节测评

这个自测表分为七个章节，涵盖了关键责任对话的各种应对技巧（每个部分五个问题）。你可以按照各章内容检查自己应对关键责任问题的能力，把注意力放在那些选择“是”最多的章节，以便更有针对性地解决自己的问题。

附录B　六种影响力诊断问题表

六种影响力模型可以帮助我们扩展思路，了解人们为什么会做出特定的行为。通过审视所有六种影响力来源，我们可以突破传统思维模式，把行为原因的分析扩展为动机和能力两个方面，从个人、社会和结构三个层次进行全面考察。

	动机	能力
个人	1 主观意愿	2 客观能动性
社会	3 同伴压力	4 外界帮助
结构	5 奖励与惩罚	6 组织、环境与工具

为帮助大家更好地理解这六种影响力，我们在此提供了一些探索式问题，这些诊断性问题可以帮助大家更好地回答这样的问题：“为什么

对方会出现行为差异？他们为什么会让我们失望？”

影响力一——自我+动机（痛苦与快乐）

对方对当前行为感到快乐，或是发现期望行为令其痛苦。

诊断性问题

·他们是否喜欢做被要求完成的任务？执行这些任务本身能否为他们带来满足感？

·他们是否对自己的工作和工作习惯感到自豪？

·他们要完成的工作是否简单无聊，高度重复，令人生厌，容易导致身心疲惫或是痛苦感受？

·他们出现错误行为是否因为喜欢这样做？

影响力二——自我+能力（长处和短处）

对方不具备执行任务所需的知识或能力，他们感到更适合做其他工作。

诊断性问题

·他们是否具备准确全面的信息？

·他们是否具备完成任务所需的智力条件？

·他们是否具备完成任务所需的体力条件？

·他们出现错误行为是否因为只能做到这个程度，无法完成正确行为？

影响力三——他人+动机（表扬和压力）

其他人（朋友、家人、同事和上司）会惩罚正确行为，表扬错误行为。

诊断性问题

·正确的行为是否无法吸引关注，甚至受到来自周围的蔑视？

·他们是否感受到来自同事的压力和轻视，或者是受到教唆而做出错误行为？

·他们的上司是否对某些任务要求急迫，或者是不支持他们的正确做法？

·忙于完成工作这件事是否让他们和家人朋友出现争执？

·我的一些做法是否让他们感到泄气？

·我是否没有做到鼓励他们正确做事的行为？

影响力四——他人+能力（帮助和阻碍）

其他人会导致正确做事变得很难，导致错误行为变得很容易。

诊断性问题

·其他人是否拒不提供正确行事所需的信息？

·其他人是否为他们提供正确行事所需的资源？

·其他人能否在他们需要的时候提供帮助？

·其他人能否在他们需要的时候提供足够的行动许可或权限？

·我的一些做法是否限制了他们的成功？

·我应该提供哪些帮助或资源协助他们简化问题？

影响力五——外部环境+动机（奖励与惩罚）

外部奖励机制鼓励错误行为，抵制正确行为。

诊断性问题

·正确行事是否会让他们付出更高代价？

·正确行事是否会让他们丢掉工作？

·正确行事是否会让他们失去更好的工作、任务或工作条件？

·错误做法是否会给他们带来更多物质回报，让他们获得升迁，得到更轻松的任务或更好的工作条件？

影响力六——外部环境+能力（沟通和障碍）

外部环境、机制、政策、流程、规定以及其他“条件”让他们很难做出正确行为，但能够有效地鼓励错误行为。

诊断性问题

·他们的任务是否是当前工作的规定内容？

·他们要面对的政策、规定或流程是否不支持期望行为？

·他们要面对的官僚体系或环境障碍是否对其产生不利影响？

·他们是否具备正确行事所需的设备或工具？

·他们周围的自然环境对正确行事发挥的是积极还是消极影响？

·他们能否获得正确行事所需的信息，能否获得足够的行为表现反馈？

·他们的目标和任务优先级是否明确？

附录C　当进展顺利时……

关键责任是为处理行为差距问题专门设计的解决方式，下面我们来看看关于行为表现的另一种可能结果，如果对方的行为达到或者超出你的期望时，你应当对他们作出真诚的表扬。

表扬

表扬在问题解决过程中发挥着非常重要的作用，善于展开关键责任对话的人总是能很好地在处理问题之后用表扬的方式鼓励对方。因此，只要他们一出现，对方马上就会感到自己受到尊重，觉得自己的价值得到了体现。对这些行为者来说，他们认为问题解决者充分考虑了自己的利益，这是因为每当问题进展顺利或是公开谈及成功表现时，对方总是对自己大加赞扬。换句话说，只有平时做到经常而诚恳地表扬对方的表现，你才能在讨论关键责任问题时为对方建立足够的安全感和尊重感，消除对方的排斥心理。

人力资源部门在进行满意度调查时，表扬行为是每年两次备受关注的内容。根据本书作者的调查，每年企业员工抱怨最多的往往是同一个问题，即自己的突出表现得不到表扬和重视，似乎大部分人都错过了这个营造互相尊重氛围的大好机会。为了扭转这种不良趋势，我们有必要了解一些关于表扬行为的不为人知的新观点。

违反直觉的建议

不要吝惜你的表扬

在表扬他人方面，我们总是表现得顾虑重重。如果有人建议我们在表扬他人方面表现得慷慨大方一些，比如说经常性地赞扬员工、爱侣或家人，我们往往担心这样做有些过分。我们不愿随意表扬他人，认为这样会贬低表扬的价值，让这种行为变得毫无意义。正因为这样，我们总是在一些特殊的场合才表扬他人，如奥运会颁奖仪式、退休庆祝会和葬礼告别等。毕竟，在那种场合下表扬他人才是实至名归。

或许，我们如此吝惜表扬之辞，最大的原因在于我们往往会错过表扬他人的机会。换句话说，我们经常忽视细小的积极表现。例如，当孩子们不再打闹时，你没有注意到；当下属每天埋头苦干而且没有捅篓子时，有谁会看得到？实际上，福尔摩斯有一次成功破案，就是因为注意到狗没有叫这个细节，只有小说中虚构的天才才能注意到现场缺少这种噪音。同样，这种宝贵的能力对问题解决者来说也是非常重要的，如果你注意不到问题的消失（即进展顺利的情况），肯定不会对别人做出积极表扬。

实际上，对于表扬行为，无论我们如何研究、探讨或是抱怨人们对此问题的言行不一，这种情况始终没有好转的原因在于这样一个事实，即整个社会充满了错误的看法，我们的眼中只能看到那些错误的行为。

在领导力研究作品中，这种现象被称为例外式管理，即人们只关注和处理那些出问题的事情。在家庭生活中，这种情况被称为生存现象，即在房屋被烧毁之前扑灭火灾。在我们的工作和生活中，每年都有很多人抱怨自己的突出表现得不到肯定，原因就在于管理者把所有的注意力都放到了问题行为上了，完全忽略了对正确行为的关注。

当然，对于打破记录的重大成就，我们是不会忽视的。经营业绩创下新高，顺利完成重大任务，这些都会吸引所有人的目光。不过，表扬重大成就或杰出表现是理所应当的事，这种表扬并不会让人感到特别真诚，那是你应得的奖励。换句话说，对巨大成就不吝赞誉只是一种锦上添花的行为，并不能满足人们对更多表扬的期望，还不如对日常表现加以肯定这种雪中送炭行为对他们的激励更直接有效。

为说明这个问题，美国文坛枭雄马克·吐温曾说过，一句真挚的赞扬足以让他活上两个月。那么，作为日常生活中默默表现的英雄，比如说文员、程序员和狱警等连一句“谢谢”都很难奢望的人来说，他们每天又需要多少赞誉之辞来激励人生呢？我们应该怎样做才能减少对重大成就的关注，转而形成敏锐观察和表扬细微成绩的能力呢？

对于这种容易忽略正确行为的表现，心理学对此的解释是图形背景理论。人类的感官系统会把所看到的事物反射的光线形成一幅图形，把事物周围的环境忽略为背景。对企业和家庭生活而言，显然问题是我们关注的核心，即图形部分；所有其他方面都是次要的，即背景部分。

埃舍尔（M.C.Escher）是一位著名的错觉图形绘画大师，他的作品经常会混淆图形和背景，让观看者倍感惊奇。比方说，一开始你看到的是一群黑色的鸟，可如果稍微换个角度就会发现图中是一群白色的鸟。如果人类行为的某些方面也能如此易于辨析，而且受到应有的重视，能够让我们轻松发现那些日常工作和生活中的细微成就，我们的生活毫无疑问会因此变得更加美好。

正如换个角度可以看到全新的图景一样，我们也必须找到一种方式，把长期作为背景的细微成就转变为备受关注的“前景”，学会重视它们，用各种表扬激励它们。试想一下，如果我们的员工、爱侣和孩子能够感觉到我们总是关注他们做出的努力，感觉到我们热情的表扬，这样的生活会有多么巨大的改变！如果我们的企业和家庭非常善于表扬积极行为而不是对其视而不见，这样的情景该是多么鼓舞人心！

要实现如此重大的改变，扭转半个多世纪以来吝惜赞誉的普遍做法，你需要做到以下三点：承诺、标准变化和简单提示。

下面这个场景或许能帮助我们说明问题。唐纳德·彼得森是福特汽车公司前任董事长，我们来看看他在这方面是怎样做的。唐纳德每天都要坐在巨大的办公室里，为同事亲手写下简短、真挚和积极的表扬话语。他说过：“每日工作中最重要的十分钟应当用来激励你的同事。”[1]

这就是全球知名跨国企业董事长关注的事，他完全可以把宝贵的时

间用来做企业长期规划或战略分析，但是，他认为最重要的工作不是这些，而是向身边努力工作的人表达谢意，这就是我们所说的观点变革。作为领导、朋友或父母，如果我们无法接受向他人表达感激之情是一项最为重要的工作，那我们肯定无法克服长期形成的心理模式，无法打破继续关注问题的坏习惯。

彼得森的做法还有另外一个值得称道之处，即坚持亲自向员工写感谢信。如果询问那些收到信件的员工，你会发现这些感谢信中所写的都是简单朴实的话语，毫无矫揉造作的虚饰。他不仅感谢在场上缔造辉煌的员工，也同样感谢那些在场下加油助威和默默提供支持服务的同事。相比之下，如今常见的表扬行为都存在两个严重问题，一是必须要有巨大的成就，二是所获的奖励必须匹配这样的成就。毫无疑问，这就导致表扬行为变得既代价不菲又耗费时间。现在，我们应当改变这种陋习了。作为管理者，你应当善于发现和表扬那些细微的成就，重大的成就对方自己也会庆祝。

在这个方面，丈夫们往往表现得很糟糕。当妻子真正需要的只是一句好听话、一个温柔的抚摸或是一个真诚的笑容时，粗心大意的丈夫常常几个月都不得要领，直到有一天兴高采烈地买回一辆新车，以为这样就能解决问题了。更糟的是，丈夫往往给妻子一些自以为很棒，但并不合对方胃口礼物。有个非常可笑的例子，有个感觉超级迟钝的丈夫在情人节时给妻子送了一个下水道井盖，因为上面的字母缩写和她的姓名缩

写一样。（他妻子姓名缩写是CON，井盖上的字母指的是“纽华克市政”）“哇，这可是我的专用井盖首饰啊，有没有配项链呢？”

第三种因素比较容易被忽视，福特公司董事长每天都要坐下来给员工写感谢信。坚持每天做这件事，他就能形成习惯，无需别人的提醒也能善于发现和表扬他人。相比之下，即使我们能够做到真诚地表扬别人做出的成绩，而且愿意积极发现那些细微的改善，但我们往往会忘记坚持这样做。对我们来说，问题是关注的核心，解决方案是核心之外的背景。要想转变这种根深蒂固的观念和习惯，你应当制定一个时间表，专门用于关注那些正确的、积极的行为和表现。你应当每天都留出一些时间去发现细节，去寻找值得表扬的事物，然后将其转化为行动。你可以坐在电脑前，输入朋友或同事的邮件地址，给他们写一封体贴入微的短信。记住，你的信件内容应当简短，感情必须诚恳真挚。经过一段时间的练习之后，你就能更加自然地应用这种技巧了。

也许有人会说，如果我们关注他人的细微成绩，经常表扬这种表现或是以其他方式表示感谢，这样做是否显得过于软弱、缺乏诚意呢？关于这个问题，我们不妨举个例子来说明。本书其中一位作者每年都会收到某位好友的生日贺卡，上面有他亲手写的祝福话语。作者和这位朋友已经有十多年没有见过面了，但每年生日贺卡都会准时出现在他的邮箱里，这种感觉非常温馨。这份贺卡是作者从家人之外唯一收到的生日祝福，贺卡中总是带有一张体贴入微的个性化短信。有时候，作者会给这

位朋友打上一个电话，有时候他只是简单地在电子邮件中回复一句“谢谢”。但无论什么时候，每当他读到贺卡中的内容，想起难忘的友情，露出淡淡的笑容时，都会对这位朋友产生强烈的感激之情。由此可见，那些细微恬淡的感激恰恰是最令人难忘，最难以磨灭的。

可以肯定的是，那位每年都寄送贺卡的朋友，在日历上肯定标记着作者的生日，这就是简单提示；他肯定非常体贴入微，善于为对方思考，这就是承诺；他肯定意识到生日是一个重要的表达关心的机会，这就是标准变化。

私下场合表扬个人，公开场合表扬集体

这个观点也和很多企业的通常做法有所不同。每一次表彰仪式，都是为了让被表彰者尽情享受好友和同事的钦佩和赞赏，这无疑是一件好事。但是有研究表明，如果处理不当，很多人会对被表彰者产生怨恨之情，他们经常会这样想：“为什么站在台上接受表彰的不是我？”有鉴于此，你应当在公开场合为团队庆祝成功，在私下场合表扬个人作出的成绩。

关注过程而非结果

这条原则也和人们常见的做法不同。无论团队还是个人，他们往往因为打破新的记录、取得重大的成就获得表彰。这种做法的危险之处在

于，久而久之人们会为了追求更佳表现不惜违反各种制度和规定，有时甚至会弄虚作假欺下瞒上。当然，这样说并不表示更高的目标不重要，而是要强调这样一点，即表扬那些坚守正确行为和过程的人更加重要，也更有意义。

例如，在日本东京松下电气公司，一群女服务员荣获了公司颁发的总裁金奖，以表彰她们在餐厅用茶方面为公司节省的资金。[2]这些服务员之所以获奖，是因为她们非常关注每个客人喜欢坐的位置，了解他们饮茶的用量，每次都能为客人倒出适量的茶水。或许，她们为公司节省的资金并不是最多的，至少从长期来看算不上，但她们无疑是最善于坚守行为过程的人，用这个奖励表彰她们可以说当之无愧。

学会不拘一格

关于如何表扬他人，我们已经进行了不少细致分析，现在可以来一个大总结了。对很多企业来说，我们表彰员工或团队的方式往往是格式化的，利用每月表彰大会或是年度企业宴会等形式表扬他们的突出表现。但不幸的是，当这些形式成为企业唯一的表扬手段时，人们往往会变得非常麻木，对这种方式不屑一顾。在他们看来，这种做法充其量只是走走过场，让人觉得一点儿都不真诚，表扬方式机械呆板，毫无人情味可言。他们真正需要的是简单、真挚、充满个性化，亲手写出的感谢信，而不是金光闪闪，用机器雕刻出来的冷冰冰的牌匾。后者虽然看起

来光鲜，但实际上缺乏诚意，因为不管颁发给任何人，你只需在电脑中改个名字打印即可，这样的表彰又有谁会稀罕呢？

因此，我们建议在正式表彰形式之外，你必须付出十倍的时间和精力对员工做出非正式表扬。你可以给他们写感谢信，在上班的路上和他们打个招呼，给他们送上一份点心或一束鲜花，时刻把“谢谢”挂在口边。总之，你应当努力发现对方做出的积极正确的行为，然后自发地、真诚地表达你的感激和赞扬之情。你无需赘言，只需说出对方做了什么，为什么值得表扬，然后附上一句简单的“谢谢”即可。

只有把表扬他人变成一种非正式的、自发的、重要且日常性的企业和家庭行为，你的正式表彰活动才不会流于形式，不会让人感到是在做表面文章。只有把表扬他人变成一种个人风格，当你在展开关键责任对话时才能更轻松地建立起安全、信任和尊重对方的人际关系。

附录D　阅读小组讨论问题

为帮助大家能定期对本书内容进行讨论，更好地掌握其中的技巧，我们建议各位读者和你的家人、朋友或同事组成讨论小组，对书中内容每周举行一次探讨。下面是我们设计的一些问题，大家可以利用这些问题作为启动小组讨论的话题。

欲了解各章讨论问题以及其他小组学习工具，请访问www.vitalsmarts.com/bookresources。

1.在家庭、团队和企业面对的严重的长期问题背后，隐藏着人们不愿讨论或无法正确解决的关键责任对话。请对此做出个人说明。

2.你经常会逃避的关键责任对话是怎样的？有哪些错误行为你敢于和对方讨论，但处理的结果总是差强人意？

3.在选择是否应当展开关键责任对话时，人们通常有哪些手段说服自己保持沉默？你经常使用的是哪种手段？如果要打破“不在沉默中爆发就在沉默中死亡”的恶习，你认为应该怎么办？

4.在选择和对方讨论具体问题时，人们往往会犯什么错误？关键责任对话中的“重复性错误”指的是什么情况？

5.某人的行为让你感到失望，你认为对方是故意的，准备好好教训

他们一下。为什么这种做法会让问题变得更糟？

6.关键责任对话刚开始的几秒钟为什么至关重要？在描述行为表现差距时人们通常会犯怎样的错误？

7.人们的行为动机是什么？为什么会有这样的行为动机？在鼓励别人做出某种行为时，位高权重的人往往会犯怎样的错误？

8.当人们无法实现承诺时，刚上任的新领导或孩子的继父母会犯怎样的错误？当对方无力完成任务时，我们为什么要向他们询问解决问题的办法？我们为什么要帮助别人“简化问题”？

9.你正在和对方讨论一个问题，这时突然出现了一个新的问题，你该怎么办？如果你决定处理新问题，你怎么确定自己没有被对方转移目标？在什么情况下你应当既敏感又灵活？

10.你认为本书中哪些原则最重要？哪些原则最让你感到吃惊？

11.你认为本书中哪项技巧最难操作？为什么？怎样才能更娴熟地掌握这项技巧？

12.在你的讨论小组中，成员之间应当如何帮助对方更好地掌握展开关键责任对话？

13.你们如何帮助对方准备或实践非常棘手的关键责任对话？

14.你会用哪些方式提醒自己做出最佳表现，特别是在感到烦恼或是准备对别人高谈阔论的情况下该怎么约束自己？

注释

导言

1. VitalSmarts study: *When Bad Relatives Happen to Good People* (July 2009).
2. VitalSmarts study: *How to Talk Politics with Friends—and Still Have Some Left* (September 2012).
3. VitalSmarts study: *Corporate Untouchables* (September 2006).
4. VitalSmarts study: *Pssst! Your Corporate Initiative Is Dead and You're the Only One Who Doesn't Know* (February 2007).
5. Deborah Tannen, "How to Give Orders Like a Man," *New York Times Magazine* (August 28, 1994): 201–204.
6. Richard P. Feynman, *What Do You Care What Other People Think?* (New York: Bantam Books, 1988), 214–215.

第1章

1. Paul Ekman, *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life* (New York: Henry Holt and Company, 2003).
2. Solomon E. Asch, "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments," in Harold S. Guetzkow, ed., *Groups, Leadership, and Men* (Pittsburgh, PA: Carnegie Press, 1951), 177–190.
3. Stanley Milgram, *Obedience to Authority: An Experimental View* (New York: Harper & Row, 1974).

第4章

1. Kurt Lewin, Ron Lippett, and Robert White, "Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created 'Social Climates,'" *Journal of Social Psychology* 10 (1939), 271–299.
2. Yuichi Shoda, W. Mischel, and P. K. Peake, "Predicting Adolescent Cognitive and Social Competence from Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions," *Developmental Psychology* 26 (1990), 978–986.

附录C

1. Fred Bauer, "The Power of a Note," in *Heart at Work: Stories and Strategies for Building Self-Esteem and Reawakening the Soul at Work*, compiled by Jack Canfield and Jacqueline Miller (New York: McGraw-Hill, 1998), 190–194.
2. Masaaki Imai, *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success* (New York: McGraw-Hill, 1986), 19–20, 107.

致　谢

我们要向Vital Smarts团队的100多位同事表示感谢，感谢你们对本书所做的无私贡献。我们要感谢的人包括：James Allred、Terry Brown、Mike Carter、Lance Garvin、Jeff Gibbs、Justin Hale、Emily Hoffman、Jeff Johnson、Todd King、Brittney Maxfield、Mary Mc Chesney、John Minert、David Nelson、Stacy Nelson、Rich Rusick、Andy Shimberg、Mindy Waite、Yan Wang、Steve Willis、Mike Wilson、Paul Yoachum以及Rob Youngberg。

接下来要感谢的是我们在美国的同事，他们都是非常有天赋的教师和颇有声望的影响者，其中包括：Doug Finton、Ilayne Geller、Tamara Kerr、Richard Lee、Simon Lia、Murray Low、Jim Mahan、Margie Mauldin、Paul Mc Murray、Jim Munoa、Larry Peters、Shirley Poertner、Mike Quinlan、Kurt Southam、Neil Staker。

最后我们要向世界各地支持本书写作的伙伴和朋友致以谢意，其中包括：Geoff Flemming和Grant Donovan（澳大利亚）、Josmar Arrais（巴西）、Jenny Xu（中国）、Hisham El Bakry（埃及）、Cathia Birac and Dagmar Doring（法国）、Yogesh Sood（印度）、Nugroho Supangat（印度尼西亚）、Giovanni Verrecchia（意大利）、V.Sitham（马来西亚）、Sander van Eijnsbergen和Willeke Kremer（荷

兰）、Marek Choim（波兰）、James Chan（新加坡）、Helene Vermaak和Jay Owens（南非）、Ken Gimm（韩国）、Arturo Nicora（瑞士）、TP Lim（泰国）、Grahame Robb和Richard Pound（英国）。

Vital Smarts公司简介

作为一家在企业培训和组织表现力领域的创新企业，Vital Smarts公司的宗旨是帮助团队和企业组织实现它们最为关注的目标。公司利用其获奖培训产品和长达30年之久的调查研究结果，成功为《财富》500强中的300多家企业提供过服务，以久经验证的方式帮助它们实现重要的企业变革，为它们带来快速化、可持续和可衡量的行为表现提升。Vital Smarts公司连续八年被《公司》杂志评选为美国成长速度最快的企业，迄今为止已在全球培训过80万人。

Vital Smarts可提供多种培训服务，其中包括关键对话、关键责任、影响者培训和改变一切培训。每一种服务课程都注重高效技巧和实用策略，能有效地改善企业表现。Vital Smarts公司作者已出版四本《纽约时报》畅销书，分别是《关键对话》《关键责任》《影响者》《改变一切》。此外，公司还提供网上咨询、调查研究、管理团队开发和演讲等服务。

作者简介

本书作者团队曾出版过四本《纽约时报》畅销书，即《关键对话》《关键责任》《影响者》《改变一切》。同时，他们也是企业培训和组织表现领域的创新企业Vital Smarts公司的联合创始人。

科里·帕特森（Kerry Patterson）著有三部获奖培训作品，曾负责过多个长期行为变化调查研究项目。2004年，帕特森获得杨百翰大学马里奥特管理学院迪尔奖，以表彰他在组织行为领域的杰出贡献。帕特森在斯坦福大学从事组织行为方面的博士研究工作。

约瑟夫·格雷尼（Joseph Grenny）是一位知名主题演讲师，也是在企业变革研究领域从业30多年的资深顾问。此外，他还是非营利组织Unitus的共同创始人，该组织致力于帮助世界贫困人口实现经济自立的目标。

戴维·马科斯菲尔德（David Maxfield）是一位优秀的研究学者、顾问和演讲师。他领导的研究项目主要涉及医疗疏忽、安全风险和项目实施领域人类行为的影响。马科斯菲尔德在斯坦福大学获得过心理学博士学位。

罗恩·麦克米兰（Ron Mc Millan）是一位广受好评的演讲师兼企业咨询顾问。他是柯维领导力研究中心创立者之一，曾担任该中心的研发

部副总裁。麦克米兰与《财富》500强企业中的不少领导合作过，其中既包括一线经理也包括高级总裁。

艾尔·史威茨勒（Al Switzler）是一位著名咨询顾问兼演讲师，为《财富》500强中数十家企业提供过服务，主要从事培训和管理指导工作。史威茨勒是密歇根大学行政开发中心讲师。