

<<非常对话>>

图书基本信息

## &lt;&lt;非常对话&gt;&gt;

## 前言

非常谈话：客户、同事、亲人、朋友最想听你讲的话非常谈话该做何解释呢？

强势不是有威吓、残酷、野蛮、威胁的意思吗？

听起来就是提高嗓门、怒目相视、血溅当场的景象。

但是根据《罗热同义词辞典》的定义，强势（fierce）有以下同义词：热切的、激烈的、强硬的、急切的、有激情的、不羁的等。

所谓的非常谈话就是指我们走出自我，直截了当地展开谈话，并尽力使谈话变得真实。

展开这样的谈话需要有勇气、谨慎以及足够的自信。

很多人都害怕“真实”的谈话，然而真正让人恐惧的却恰恰是“不真实”谈话。

那些认为“言语无力”的人是大错特错了。

不管是对个人还是对组织而言，不切实际的谈话成本都十分高昂。

每一个组织都希望能与员工、客户、同行进行真实的谈话。

每一个人都需要那些让自己的世界更有意义的谈话。

如果你是一名领导者，你的职责就是要达成组织的各项目标。

在当前的职场环境中，怎么才能够达成组织的目标呢？

大体而言，你要让你所进行的每一次谈话都尽可能地真实。

如今，员工们把自己看成是主人，是投资者。

他们是其时间、精力和专长的所有者。

他们乐于通过这些方面的投入来支持他们所相信的某些人、某些观念或某些目标。

你要做的，就是要给他们一些能够相信的、真实的东西。

最为成功的领导者们无一例外地下定决心要持续不断地与自己进行非常谈话，更加关注自己的工作 and 生活，从而达到更高的人际真诚度和诚信度，更诚实地对待自己的情感，更有能力坚持自己的愿景并团结他人来共同实现这一愿景。

非常谈话的核心在于勇气、清晰的要求以及采取行动。

“强势”是一种态度。

一种商业经营方式、一种领导方式和一种生活方式。

谈话是领导者必须做的工作，也是带动一个组织运转的关键因素。

虽然并不能确保每次谈话都会改变某人的职业生涯、一家公司、一种关系或一个人的生活轨迹，但总有一次谈话会达成这样的改变。

在全公司范围内推广非常谈话，能够增强员工有效服务于组织，保证达成既定目标的能力，为实现组织内部高度的协同性打下坚实基础，促进内部各层级间的沟通与合作。

一切成功，不管是妙手偶得的一个奇思妙想、把公司打造成一个超棒的工作场所、提高客户续保率、推进跨界合作，还是开展领导力发展培训项目（从而获得更好的财务绩效），都是通过谈话点滴积累得来的。

我们的立场并不是中立的。

我们相信为了执行计划并达成目标，领导者们必须进行谈话以拷问现实、强化认知、应对艰难的挑战以及改善人际关系。

因此我们与每个客户之间的业务都从建立一个共同的基础开始。

一个组织能够有效利用的谈话模式大体可以分为以下四种：团队谈话：鼓励个人和团队参加无摩擦的辩论，以拷问现实并激发针对理清目标、解决问题、评估机遇、设计战略等问题的谈话，从而有利于组织做出卓越的决策，并毫厘不失地加以执行。

培训谈话：让个人和整个团队参加谈话，以提高透明度、加强互相间的理解并推动改变，从而促进职业化发展、推进项目进程并加速目标的达成。

授权谈话：明确责任并提高个人问责级别，确保每一员工都有清晰的发展路径，行动计划得以良好地执行、工作能够在时限内完成、目标得以达成、领导者们有能力承担更多的职责。

质询谈话：让个人和整个团队参加谈话，通过指出并强调重大挑战、强化认知、改善人际关系等方式

## &lt;&lt;非常对话&gt;&gt;

, 顺利解决态度、绩效或行为等方面的问题。

非常谈话能帮助你实现怎样的改变呢？

我们先对非常谈话前和非常谈话后进行一番比较。

非常谈话前 非常谈话后注重行动。

注重寻找无法达成个人或集体目标的原因。

计划难以执行。

注重结果。

责任意识深入人心。

计划得以执行。

拐弯抹角，旁敲侧击，倾向于使用“外科手术”式的措施。

没有人真正地投入去解决问题。

不会达成任何改变。

诚实地指出问题、有效地解决问题。

推动改变。

“我们”和“他们”对立、“我”和“你”对立的文

化。勾心斗角、派系斗争、互相竞争资源和高层的关注 高度的协同性，组织内部各层级互相合作，财务绩效更为健康。

领导者们被任务的复杂程度搞得焦头烂额。

缺乏计划性，所有的事都是最优先的。

及时解决各种对领导力构成挑战的问题。

任务的优先排序一目了然。

领导者们把力气花在了“微观管理”上而不是“领导”上。

没有草根领导发展计划。

领导效力不断改善，培养、发展合格的继任人。

与客户间的关系仅仅是建立在价格之上。

利润率难以保障。

与客户间的关系已经超越了价格层面。

与客户在情感层面建立联系。

缺乏原创性的思考。

按部就班恍如梦游。

所有人都激情勃发、思维敏捷、持续学习、时有奇思妙想。

所有人公认一种绩效标准。

“好好先生”文化盛行。

对于问题员工采取回避和绕行的态度。

容忍平庸。

有效应对态度、绩效和行为问题。

员工们有效服务于组织保证战略成功的能力得以增强。

我希望你从现在开始行动。

请你开始以前所未有的姿态倾听自己的内心。

请注意你自己的如下行为：避免谈及某些话题、转换话题、面对某些话题时裹足不前、撒谎、用词不确切、提不起兴致。

今天，当你听到内心的自己说“这是一个不错的机会，开始非常谈话”的时候，请你稍作停顿、深呼吸、走出自我，开始谈话，并让谈话尽可能的真实。

对自己实话实说。

一旦你走出自我开始谈话，一切就会开始变得不同，一切都将顺理成章地发生。

事情的进展可能会一帆风顺，也可能会磕磕绊绊。

但至少你已经开始行动了。

## <<非常对话>>

本书中有一些非常谈话给生活带来变化的真实案例，我希望这些谈话能够在职场和生活中给你以支持

。一旦你拥有了进行非常谈话的勇气和技能，你就有机会享受其带来的益处了。

强势对话将会成为你的一种生活方式。

让我们开始非常谈话吧。

## <<非常对话>>

### 内容概要

通过非常谈话，直抵问题核心，  
为人际互动注入积极能量！

谈话即关系，一次谈话就可以增进或摧毁一段关系。

不走运的是，工作和生活中大部分人谈话的结果往往并不能令自己满意，对促进双方关系也毫无助益：

向客户介绍新产品，自己常常是热情洋溢、滔滔不绝，客户却像霜打的茄子，彼此毫无互动？

各类决策会议，是否常常会不了了之，毫无结果？

就算有结果，也只是决策人单方面的决定？

想和孩子聊聊天，然而关心和急切的追问，在孩子看来却是啰啰嗦嗦，他可能敷衍几句，又或者沉默到底？

发现自己和伴侣越来越没有共同话题，缺少默契，虽然生活还算平静，没有吵吵闹闹，意见不一，但总觉得不对劲？

非常对话则为我们提供了一种解决最紧迫、最棘手问题的基本方法，是一种试图去理解某些值得你思考的东西而应该进行的努力，是一种改善和增进我们与客户、同事、朋友、亲人关系的谈话提升指导书。

苏珊·斯科特教我们如何通过谈话：

挽救濒临破碎的关系

与重点客户建立良好合作关系

提高员工参与度，增强企业凝聚力

找回与孩子、伴侣、父母无话不谈的默契

《非常对话》展示了七个要诀及丰富的经典案例，以帮助我们通过谈话来直言敏感、困难的话题，化解高难度谈话，加强人际关系。

## <<非常对话>>

### 作者简介

非常谈话第一人苏珊·斯科特  
极富远见的领导力开发者  
Fierce, Inc.创始人兼CEO  
苏珊·斯科特是Fierce,

Inc.，一家全球性培训公司的创始人，该公司是一家在高管培训方面获得国际认可的顶尖公司，面向广泛的客户群体提供非常对话、非常领导力和非常培训等服务项目。帮助他们通过改变旧有的谈话方式而取得事业的成就，使生活中的人际互动更为有效。

《非常对话》集结了斯科特20年来与来自18个国家的企业CEO和中高层管理者，超过10 000小时的非常对话实践成果。

斯科特的畅销著作有《非常领导力》和《非常对话》。

## <<非常对话>>

### 书籍目录

致中国读者信

肯·布兰佳推荐 强势只为真实

权威推荐

前言 非常谈话：客户、同事、亲人、朋友最想听你讲的话

第1章 360°的世界，一双眼如何看得周全？

变化难以捉摸，该怎么办？

为何我们看到的世界不一样？

零责备让问题轻松化解

彻底根除公司内部派系毒瘤有办法

饮水机旁、停车场中处处有真相

高诚信度会增强身体免疫力

第2章 真实和不真实的谈话，哪种更让你害怕？

别让陈旧自我成为你成功和快乐的障碍

走近更适合自己的生活

第3章 每次谈话，记得把别人放在心上

改善或摧毁一段关系，单凭谈话就可以

用心听，用心说；听明白，说明白

超越语言，倾听对方的意图

为什么只是问到底，对方仍然乐意和你谈下去？

第4章 直面横亘在你和成功、你和幸福之间的问题

问问自己，当前什么问题最棘手？

直言难言之言

如何从质询式谈话中全身而退？

第5章 所谓“幻觉”：真实的气息

善用凭直觉获得的智慧

跟着感觉走

小心翼翼的谈话 = 失败的谈话

第6章 言者无心，听者有意

为何你说过的话，有人欢喜，有人忧？

传达心意也是一种强势

语言背后的想法被误解，怎么办？

第7章 让沉默更加有力

言语竟然有碍交流？

少一些则多一些：静默为思想预留了空间

结论：拥抱这7大要诀

<<非常对话>>

用户指南  
致谢

## &lt;&lt;非常对话&gt;&gt;

## 章节摘录

版权页：第1章360°的世界，一双眼如何看得周全？

生活起起伏伏，不要试图改变它。

世事在变，世道在变，你我也在变。

商业伙伴、生活伴侣、朋友、客户等也都在变。

我们每时每刻都在不停地变化。

诚如莉莲·赫尔曼所言：“世人常变但从不相互告知。

”事实上，我们不仅会忽略与人分享我们已经改变这一事实，而且有时还会把自己也蒙在鼓里。

因此现实中的各种关系变得支离破碎也就见怪不怪了。

年度战略规划这种传统如今已经过时。

对公司的执行团队而言，花两天时间开会、确定公司目标、推出行动方案，然后就收工声称今年到此为止这一套方法已经行不通了。

公司成员必须每季度开一次会，就“从上次会议至今又发生了哪些变化”这一问题交流意见。

正如一位公司总裁日前所说的：“我很想紧紧地握住现实，但现实总在发展变化。

”用商务咨询顾问罗伯特·布里奇斯的话说，我们所能希望的最好情况就是能够“熟练有效地管理不可预知的情况”。

什么情况都有可能发生，可能是内部的，也可能是和外部的。

有些事情你可以施以影响，但有些事情你却无能为力。

变化难以捉摸，该怎么办？

在日常工作和生活中，现实总是变幻不定，这不但让我们感到烦扰，还把我们的计划变得无比复杂。

要轻松自如面对变化的世界，做出正确的选择，我们该怎么办？

看得见和看不见的变化从与企业领导们合作伊始，我就清楚地知道现实的变化是何等迅捷。

比如，占你一半业务量的大客户正在申请破产；最有价值的员工正要离你而去；你的竞争对手突然间推出了一种非常叫好又叫座的新产品，而你却完全没有准备好与之竞争或打败它；某种新技术的出现使得你的产品或服务完全落伍；经济形势起伏动荡，你的心情也随之起起落落，公司的任务目标和面临的挑战搅得你心神不宁，不知所措。

也许突然之间你就搞定了长时间以来一直努力追求但并没有寄希望能够拿下的客户，而你对于满足其期望并没有做好相应的准备2001年第4季度，白令海的一个捕蟹公司老板忽然收到来自日本客户的两倍于平常的蟹肉订单，结果被搞得焦头烂额。

为什么需求会一下子猛增呢？

原来，“9·11”恐怖袭击之后，很多日本人取消了旅行计划，只好呆在家里。

而他们在家里呆着就要吃大量的螃蟹。

谁会想到恐怖袭击与蟹肉消费之间有这么微妙的联系呢？

看起来，不管是销售额过低或是过高都会给公司带来压力。

而对于我们来说，不管是没有得到自己想要的东西，或者是得到了所有想要的东西，我们也都会感受到压力。

有时我们会失去一些，有时我们又会得到一些，然而不管怎样，幸福总是难以捉摸，似乎总是在躲着我们。

也许你意识到，在生活的某个方面你正春风得意。

你的感受就像在学校里上自己最喜欢的课，每天都迫不及待地想要学习。

你刚刚得到提升，或是刚刚和意中人坠入爱河。

总而言之，某种奇妙的事发生了，而你并不想搞砸它。

这种感觉就像同一天里你不但在期末考试中拿了A还中了彩票大奖，既兴奋又有点心惊肉跳。

你已经得到了馈赠给你的一份珍贵的礼物：一个令人激动的崭新的现实，而你清楚地知道这一点！

在你内心的某个角落，一个深情的声音向你召唤：“嘿，伙计，好好听着。

你最好做出一些真正的改变，否则一切将烟消云散。

## &lt;&lt;非常对话&gt;&gt;

”让我们面对这些现实吧。

这个世界由不得我们控制。

生活是起伏不定的，不要试图去改变它。

“沙滩球”现实：现实复杂多样不管你是管理一个组织，还是身处一段恋情之中，你都会发现，如果不能定期对实际情况进行通盘考察，那么你自己正在尽力实现目标的时候总会受阻。

描述现实往往是一件很复杂的事。

下面我就举个例子来说明一下我的意思。

把你的公司想象成一个沙滩球，球上布满了红色、绿色、黄色和蓝色的条纹。

假设你是这个公司的总裁，你正站在蓝色的条纹里。

也就是说，每一天，日复一日地，你都生活在蓝色的条纹里。

如果这时有人问你，你的公司是什么颜色，你就会看一眼自己的脚下然后回答说：“我们公司是蓝色的。”

”你是怎么知道的呢？

因为你正被蓝色包围着。

你打开抽屉，看到的是蓝色；你拿起电话，听到的是蓝色；你走在大厅里，闻到的是蓝色；你每天吃的、喝的和呼吸的也都是蓝色。

从你的角度来看，公司本来就是蓝色的。

接下来，你要参加一个会议，告诉大家你要执行一个激动人心的新项目，并向大家陈述你的战略。

当然，你会解释说这个策略完美无缺，因为你已经把“公司是蓝色的”这一特质都考虑进来了。

你的首席财务官听得非常认真。

她的眉头微微皱起。

她是生活在红色条纹里的。

每一天她都沉浸在红色里。

现金流很紧张。

她深吸了口气，壮着胆子说：“这个项目让我感到很兴奋，不过在你说公司是蓝色的时候，我怀疑你是否了解最近的现金流情况。

这些天来我总是在和红色打交道，我们能不能谈谈这些问题？

”尽管很多领导都不喜欢反对意见，你却并不是这样，因此你回答说：“好吧，我们把红色摆到桌面上来看一看吧。”

”于是争论随即爆发。

蓝色、红色、蓝色、红色……反反复复。

这时，生产主管又开始坐不住了。

他生活在绿色条纹里。

他正在想：“天啊，天啊，现在提出这个项目可太不是时候了。

可是每次我提出自己的观点都会被说成故意唱反调，更何况马上就到午饭时间了，我要再说几句就会把这次谈话搞得再加复杂，肯定是吃力不讨好。

”负责工程的副总裁生活在黄色条纹里，他持有强烈的反对意见。

然而经验告诉他，异见往往引发唇枪舌剑甚至是恶言相向，结果有人就会倒霉。

就他的阅历来判断，对某些人而言，所谓双赢，意思就是我赢、我再赢。

而且他还记得上次为某一个观点争论的时候，团队里发言最活跃的人最终不得不卷铺盖走人。

于是，这位掌握了大量有用信息的举足轻重的高管完成了一个惊人的壮举：化身成微尘在众人面前消失不见。

你要知道，这确实是有可能的。

想想你以前所参加过的会议，你是不是总是在会议结束的时候，不管怎么努力都想不起来负责工程的副总裁到底有没有参加这次会议？

实际上他确实参加了会议，但他总是能够不让别人发现自己的存在。

某些人尤其长于此道。

## &lt;&lt;非常对话&gt;&gt;

他们可能很出色，但让人失望（也让人气愤）的是，他们既不会全力以赴，也不会断然放弃，既不冷，也不热。

他们看起来完全是一副礼貌地持中立意见的样子。

想要对方不“隐身”，就别再把头埋在沙子里在公司里，会场“隐身术”非常盛行。

想象一下，某位公司领导正在会议桌一头滔滔不绝地讲话，盛赞当前的策略是多么高明。

像所有优秀的领导一样，这位领导在适当的时候会给其他人一个响应的机会，比如他可能会问：“那么，你们觉得怎么样呢？”

“会议室里鸦雀无声。

安静得有些不自然，就像暴风雨前的沉寂：鸟儿全不做声，树叶一动不动，只有阴沉沉的天空昭示着一场暴风雨即将来临。

会议桌旁，人们都低头盯着地面，每个人都使出浑身解数让自己隐形，企图躲过领导的雷达扫描。

终于，某个不甚精于“隐形术”的倒霉蛋被领导叫了起来。

“吉姆，你觉得这个计划怎么样？”

“吉姆的表情就像蹲在便盆里的猫一样，遥远而迷离，好像是表明自己并没有真正在场，而且你也不在场。

然而领导正在等着，他必须得说点什么。

吉姆点了点头。

他的脑袋一上一下地晃动，眼睛紧紧地盯着会议桌上的一点。

领导笑了。

“那么你呢，伊莱恩？”

“领导坚持不懈地接着问下去。

伊莱恩也如法炮制。

脑袋下垂，眼睛望向别处，点头。

于是，在领导扫过全场之后，会议桌上每个人都会如此这般地表示。

表决同意！

领导非常满意，总结道：“很好。

下周一开始执行！”

“在漫画里，人物的想法都是通过漂浮在他们头上的想法气泡来表现的，表达的是他们头脑中未经过滤的真实想法。

我们喜欢《呆伯特》这个系列漫画是因为漫画里面的人物都是想什么就说什么，而他们所说的也往往正是我们所想的。

如果我们能够读到会议桌旁人们（那些负责执行此项战略的人）头上漂浮的“想法气泡”的话，我们可能会看到：“根本不可能嘛！”

简直是疯了！

“或者：“这个傻瓜公司要完蛋了。

我得把简历重新整理一下准备另谋高就了。

“如果别人不告诉我们他们在想什么，我们就无从知晓。

而且即使他们告诉了我们，也不能保证他们所说的就是他们所想的。

不过，大多数人都会宣称他们想听真话，哪怕真话不怎么入耳。

我有一个朋友，他是高级主管，很多人都很怵他。

最近他提拔了一个很有胆量的员工。

事情是这样的：某一天，这位员工拎着一大桶沙子走进他的办公室并把沙子倒在了地毯上。

“你他妈的在干什么？”

“我的朋友质问道。

那个员工回答说：“我想这样可以帮你更容易地把脑袋埋在沙子里。

我三番五次地提出这个议题，你总是避而不谈。

”（在英语中，把脑袋埋在沙子里的引申意义为逃避现实。

## &lt;&lt;非常对话&gt;&gt;

--译者注)可以想象,如果这位员工不是认为公司已经踏上了毁灭之路的话,他是不会采取这么大胆、冒险的举动的。

经过一夜的思考,他决定为了他自己、同事、客户和他的领导,一定要大胆地说出自己的想法,要不然就干脆离开这个公司算了。

他对老板说:“每个人的收文篮和发文篮都已经满满当当了,不过我担心的是我们可能太过努力地避免谈及一些重要的问题了。

(不拷问现实)”这次“胆大包天”事件之后公司内部大家间的谈话更加注重拷问现实,公司也做出了必要的调整,避免了可能发生的灾难。

如果你遇到类似情况,我并不建议你也要去买上一桶沙子。

不过我们应该认识到,我们在内心深处会与那些对我们说真话、不纵容、不迁就我们,把现实描述给我们看的人产生一种深刻的共鸣。

他们的描述简单而令人信服,让我们了解到真相就是如此。

如果你是那些可能收到这桶沙子的老板,很有可能你一直在为自己辩护:“我投入了全部的精力,没想到却只是一厢情愿,什么回报都没得到。

”很有可能就是你自己阻断了回报的道路。

全体表决同意的情形不仅会出现在会议室,也会出现在起居室。

企业或者婚姻出现短暂或长久的脱轨现象的原因就在于人们不说真话。

没有人诚恳地提问,也没有人诚恳地回答。

问问你自己:我与别人交谈的目的是什么?

我经常谈论些什么?

有没有更有趣的话题?

我是否有过仅仅出于礼貌而言由衷的情形?

这种情形出现的频率如何?

据我所知,我参加过的会曾经有多少次没有讨论真正的问题?

在婚姻中有多少次这样的谈话?

我们在回避哪些话题?

如果我可以提出三个问题并且对方保证会给我诚实的回答,我会向谁提出哪些问题呢?

由于没有清晰指明并努力应对真正的问题,公司在经济、员工情绪和人才方面付出了哪些代价?

我的婚姻付出了哪些代价?

我自己付出了哪些代价?

回忆一下,有多少次我的团队或员工曾把他们真正关心的问题摆到桌面上来讨论并努力使谈话变得真实?

在家里的谈话呢?

我和爱人彼此有多真实?

我上一次开诚布公地说出自己的真实想法和感受是在什么时候?

我应该如何描述我的管理团队的合作水平、协同水平和问责水平?

那么家庭成员之间呢?

我所在组织中的领导者在对哪些问题故作不知?

我的家人在对哪些问题故作不知?

我自己在对哪些问题故作不知?

我到底有多确信我的团队成员正在为一个共同的目标而不懈努力?

我到底有多确信我的爱人正在为我对未来所描绘的设想而努力?

我上一次指出同事或家人的错误行为并改善了我们之间的关系,是什么时候?

如果我们公司中谈话的结果是一切都没有改变,这对我自己的成功和职业发展意味着什么?

对我的部门意味着什么?

对重要客户意味着什么?

对整个公司的未来意味着什么?

## &lt;&lt;非常对话&gt;&gt;

那么我的婚姻呢？

如果谈话没有改变任何情况，对我们夫妻意味着什么呢？

对我自己又意味着什么？

有哪些谈话是我一直没能与高管人员、同事、直接下属、客户、爱人、特别是我自己进行的呢（而且按照我的想法，这些谈话一旦发生就会使一切变得不同）？

如果我与我最重要的人（包括配偶和家人）之间的所有的谈话都能够成功地拷问现实、强化认知、应对艰难的挑战、改善彼此关系，那么会给我的生活带来怎样的不同？

为何我们看到的世界不一样？

如果我们能够接受多重事实，我们就能够创造出以前不曾存在的可能性。

面对同样一件事，每个人眼中看到的事实也并非完全相同。

事实不分对错，只有全不全面，为了更接近真实，我们必须学会接受他人眼中的事实。

我眼中的事实会成为绊脚石吗？

如果笼统地说每个人都需要讲真话，那就可能太过简单化了。

几十年来，威尔·舒茨曾多次在研讨班上讲授诚实的问题，他认为事实是最高明的“简化者”，在一个讲事实的环境里，人际关系和组织都会得以简化，变得清晰而充满活力。

但舒茨也承认，事实本身绝不同于简单。

暂停一会，思考一下事实。

毕竟，什么是事实？

每个人都了解吗？

我们每个人所认定的事实都只不过反映了我们自己对现实的看法而已。

一旦现实发生变化（现实可曾不发生变化吗？

），一旦我们忽略了现实的各种不同的版本（还记得“沙滩球现实”吗？

），那么当我们涉足某种熟悉的或是喜欢的现实之中的时候，我们就可能会遭到挫败。

也许我们所认定的事实在今天的环境中已经不再是事实了。

大多数人都相信，有些人是无法与之交流的。

这正如萨其莫所说：“有些人，如果他们不知道某些事，你就别告诉他们。

”这么多年经历了无数次失败的谈话之后，我们有这种想法是可以理解的。

但是我发现这很有可能是我们与他人交流的方式出现了问题。

我们应付“难缠”的人时，某些谈话技巧失去了效果，但其他的技巧可能会起作用，完全不必拔刀相向，甚至是发出最后通牒。

其实我们对于什么可以说、怎么说、对谁说的认知成了绊脚石，如果我们能够改变自己的认知，就能够轻而易举地进行富有成效的谈话。

戒除“过分想当然”的良方然而如何拷问现实呢？

在大多情况下，我们多数人都觉得，像呆在沙滩球的某种颜色条纹中一样，固守我们认定的事实会比较安逸。

然而我们的竞争优势就在于从变动的现实中不断学习，并迅速做出相应。

如果我们能够接受多重现实，我们就能够创造出以前不曾存在的可能性。

但是问题在于：在“公司是什么颜色”这件事上，谁说的是事实呢？

答案是：公司的每一个人，包括刚进公司的文员，关于“公司是什么颜色”这个问题都掌握着一些事实。

请注意，“一些”这个词很重要。

包括CEO在内，没有人拥有全部的事实，因为没有人能够总是处于所有的位置。

当然，我们的家庭关系也是这种情形。

每一个人对于自己婚姻的状况都只了解部分的事实，我们的配偶和孩子也是如此。

甚至我们养的狗说关于这个问题它也有点看法，我也不会觉得有丝毫诧异。

多重的、互相冲突的各种现实是同时存在的：这是事实，这也是事实，当然其他的还是事实。

正如安妮·拉莫特所言：“现实非常复杂，谁都无能为力。

## &lt;&lt;非常对话&gt;&gt;

”既然对任何企业而言都不存在“唯一的事实”，那么问题就在于：“哪种事实最适合今天？”

”如果我们能把公司的所有人都叫到会议桌上来进行一番讨论，也许更有可能发现我们今天最需要的某种事实。

所有人的看法都是倍受欢迎的。

每个人，不管其专长是什么，对于组织的一些方面都有其各自的看法和观点。

任何一个人都有可能知道完成某件事情更好的方法。

某一个人的想法必然小于所有人观点的总和。

曾有人说过：“我们应该根绝那种一开会就躲起来的行为。”

”我同意这种说法，同时推荐将非常谈话作为戒除“过分想当然”这种恶习的良方。

比如，如果我们问团队成员“如果有件不可能的事变得可能，是否就会改变一切？”

”或者“假设我们公司是一家新的竞争者，财大势雄，那么我们应该怎么做才能利用优势，做得更杰出”？

本章稍后的部分我会向大家介绍一种非常有用的谈话模式，使你无论在工作中还是在家里都能够与任何人就任何话题进行谈话以拷问现实。

非常谈话的目标之一就在于让所有人都将他们眼中的现实拿出来摆在桌面上，这样我们才能开始拷问现实。

很多企业领导者在想到这一点时都会抱怨不已。

“花时间了解每一个人对公司的那部分看法要花多长时间啊！

我的企业还要不要经营下去了？

非常谈话太耗时间了。

”事实并非总是如此。

我曾经进行过的非常谈话有些大概只需要几秒钟（这样的谈话以后还会更多）。

不过话说回来，非常谈话确实花时间。

但问题是，以任何其他方式代替非常谈话都会更加耗时。

大多数领导者凭经验就意识到，如果不去考虑某些关键人物或某些关键要素的多样化现实（这些现实有时甚至是互相冲突的），就很难果断地执行某项计划。

如果你抵制或者拒不允许对不同的现实（无论是在组织内还是在家里）进行考察，那些认为自己的经验、意见和信念不被重视而心生怨恨的人就会暗中搞破坏，而你就得得花时间、金钱和精力去收拾残局。

不要试图为自己辩护，要深入解对方的想法拷问现实共分三个阶段。

第一阶段：把问题摆到桌面上来，如果你头脑中同时有解决办法，那就提出一个方案。

换言之，就是要确定今天我们看到的现实（重点强调的是沙滩球的某一部分），并说出从我的角度看到的现实（自己眼中沙滩球的样子）。

一定要简明扼要的说出来：“问题是……我的建议是……”另一种方法就是先不说自己的想法，让别人先提出他们的观点。

不过根据我的经验，如果能够事先对问题进行界定，让大家的思考和讨论有的放矢的话，谈话往往会进行得比较顺利。

如果你没有解决方案，那就只需明确问题，然后继续进行。

第二阶段：如果参加讨论的人都很有见地又非常谨慎，那么你在提出方案或描述过问题之后，不要只是问：“各位有什么想法？”

”你要邀请大家提出各自的问题。

并且确保其他人理解你的意思。

比如，你可以说：“进行下一步讨论之前，如果各位有什么需要澄清的问题，请尽管提出来。”

”如果你发现某人一言不发，却一脸迷惑不解的表情，你就可以问：“艾莉森，你有什么问题吗？”

”注意：可以设想，你们当中的一些人可能会发现自己的团队中有这样的成员，他们就像查尔斯·巴克斯特的小说《爱情盛宴》里的一个人物一样，总是“誓死中立不为所动”的态度。

不管你如何真诚、殷勤地邀请他们分享观点，他们都是一副拒人于千里之外的态度。

## &lt;&lt;非常对话&gt;&gt;

然而，出于对他们在公司（或家里）的位置和权力的考量，如果他们不积极加入，就会成为前进途中的障碍，除非他们不在场，否则就像醉酒的司机撞到的那棵树一样：“它光是站在那里就能让你毙命。”

”在第4章中，你将学到一种谈话模式，使得你能够有勇气、有技巧地应对这种行为。

第三阶段：一旦你确信所有人都理解了你的提议，就要询问一下大家是否同意。

比如，你可以这样说：“我相信这个方向是正确的，行动方案也是正确的。

不过我想各位可能会有不同的看法。

如果有，我会洗耳恭听。

我明白大家为了不打击我的热情可能觉得不好意思提出不同意见，但是我的职责是确保做出对公司最有利的决策，而不是说服大家同意我的观点。

所以请大家畅所欲言吧。

”接下来你就可以让会议上的人一个挨一个地发言。

“莎拉，你有什么想法吗？”

”“迈克，你对这个有什么看法？”

能不能请你提出些相反的意见？”

”这种邀请往往能够让大家打开话匣子，因为你已经在众人面前公开、主动地鼓励他们分享不同意见，你已经表明自己做好了接受不同意见的准备。

当其他人说出自己的看法后，再如法炮制一番，比如你可以问：“吉姆，你对迈克的看法有什么意见？”

”我曾时而不时地使用其他的更为生动语言来鼓励团队成员互相挑战彼此的想法。

“把鱼饵（某种想法、意见或是具有启发性的问题）挂上，抛到水里，看看谁会上钩吧！”

如果你不想在彼此之间建立一种不满意、不稳定的关系，你就要提出让同事们感兴趣的话题，并鼓励他们挑战你的观点。

”警告：如果某人接受了你的邀请，对你强烈坚持的看法提出挑战，请不要立即跳起来捍卫自己的观点。

我常会看到团队成员因为受到诚恳的邀请而发表自己的看法，结果却被领导者下意识的自卫行为吓倒了。

对于参与讨论的所有人来说，这感觉就像领导者在说：“很显然你没有领会我这个绝妙想法的精髓。

我再来解释一遍。

”当我们犯这种错误的时候，就是在告诉所有人，当我们鼓励他们挑战我们的想法的时候，我们并非真正想听。

不要试图为自己辩护，相反，你要设法更深入地了解他人的想法。

你可以说：“迈克，请你再解释一下好吗？”

以便我们能更准确地理解你的想法。

”因此，拷问现实的三部曲就是：提出方案检查大家的理解情况询问大家是否同意顺便提一句，总是指望那些经验丰富的人未必靠谱，你反而要多征求那些处于最佳位置的人的意见。

谁在事情发生的关键时刻在场？

谁是本次行动的关键人物？

此人未必就是那个指定领导者。

同时你还要了解哪些人正好是受决策最直接影响的那群人。

拷问多重现实到底有什么好处呢？

好处就是人们将学会思考。

很多所谓的学习经历并不能提供真正的思考机会。

很多会议实际无非就是劝说他人（员工、家人等）同意老师（经理、父母、配偶等）的结论。

真正的思考只有在所有人都积极地探索不同观点时才会产生。

谁知道呢？

随着谈话的进行你的立场很可能会发生变化。

## &lt;&lt;非常对话&gt;&gt;

如果拷问现实进行得非常成功，那么在会议结束的时候，参与者头脑中的观点应该是大家在开始讨论之前没有人曾想到过的。

有时候，勇于拷问现实的精神能挽救一个毁灭边缘的企业。

正如爱弥尔·夏提埃所指出的：“没有什么比固执己见更危险了。”

很重要的一点是，拷问事实可以使你和大家都产生一种对决策的承诺感。

人们即便不是很认同你的决策，仍然会接受你的决策，因为他们的观点得到了充分的表达和尊重，他们也真正地了解了做出这项决策的原因。

零责备的威力如果我们能够认同现实是复杂的，那我们也会认同我们到达目前这个现实（所有的那些何人、何事、何时、何地、何因导致我们今天得到这样的结果）所经过的途径也同样复杂。

我们该如何谈论这些呢？

我们该如何谈论我们的错误和失败，而不会让人们觉得自己被扫地出门，不会让大家满怀戒备地自我防卫呢？

我有这样一个结论可供大家参考：在任何情况下，那个不对他人横加指责且能够精确地描述现状的人，不论是否经由任命，最终都将脱颖而出成为领导者。

作家埃德温·弗里德曼曾经这么说过。

然而说起来容易做起来难。

一旦出现不好的结果，很多人就会把矛头指向他人。

是他干的，是她干的，是他们干的。

或者是指责别人的不作为。

这种故意找茬的行为不可避免地会让所有人心有戒备，因而讨论也就无法继续，问题也就无法得到解决。

经典案例：零责备如何化解公司危机？

几年前，我曾在某公司目睹了这样的一幕。

当时公司新任命了一位CEO，希望他能够带领公司走出困境。

我在这家公司认识很多人。

接过这个烫手山芋的新任CEO名叫罗杰，他的前人的种种行为令公司员工大失所望，极为不满。

罗杰试图以铁腕的领导风格来力挽狂澜。

很多人都觉得罗杰对任何建议都听不进去，事实上，那些挑战他的想法的人反而被当成了公司的敌人。

这些人既愤怒又沮丧，担心这位新任CEO和他的前任一样令人生厌。

人们在公司走廊和私人办公室谈话的时候神情都显得非常严肃。

再一次的“领导失灵”似乎是在所难免了。

很多人都不再支持罗杰，而他也得到了一个极不光彩的绰号：活死人。

在一次非正式员工聚餐会上，几名员工正在议论罗杰最近的失误。

一位叫做伊丽莎白的员工说：“我对我们现在的所作所为深感不安。

我承认我也曾指责过罗杰，我现在对此深感羞愧。

在当前的情形下掌舵本公司对任何人来说都是个巨大的挑战，费力不讨好。

士气低落、收入下滑、客户怨声载道，而我们的领导者正在竭尽全力，试图带领我们走出低谷到达另一个天地。

我在想，我们到底可以做些什么来对他的努力表示一点支持呢？

”另一个员工回答道：“得了吧，伊丽莎白。

没人能和罗杰说上话，他根本就是油盐不进。

”伊莉莎白说：“那我们何不自己做出改变，争取让他愿意听取我们的意见呢？

也许我们应该改变一下方法。

何况我们对当前的战略又了解多少呢？

既然改变势在必行，也许我们能学到点东西呢。

”于是大家都开始思考如何给罗杰提建议，桌上的氛围为之一变。

## &lt;&lt;非常对话&gt;&gt;

第二天，伊丽莎白要求与罗杰见面谈谈，她这样开始了他们的谈话：“有两个原因让我想和您谈谈。首先，我为自己在背后指责您，没有支持您向您道歉。

我知道过去我的态度拖了后腿，不过现在我想让您知道的是，我今天的态度已经发生了很大的转变。我很乐于以任何可能的方式为您提供一些帮助；其次，我想建议您举行一次员工会议。

作为领导者，您需要我们的支持，我也希望您能够得到这种支持。

由于担心受到训斥，一些人虽然有非常好的想法但却不敢提出来。

我希望您能允许大家提出建议，并和大家分享有关下一年度战略的更多细节，以及战略背后的考量。我相信这对我们所有人还有公司来说，都是一个转折点。

”接下来的几个月里，伊丽莎白脱颖而出，她因为在推动公司变化过程中做出积极贡献而备受尊重。那么在家里呢？

如果我们爱的人的所作所为正在损害着彼此之间关系，我们该怎样既不责备又把事实讲清楚呢？

我的一个朋友曾向我讲述了她近期所经历的一次内心挣扎，事情发生在她与新婚丈夫一起参加当地的一个节日的时候。

“我们当时正在露天啤酒店的一张桌子旁坐着，坐在我们邻桌的一对夫妻开始和我们搭讪。

还没等我回过神，本已经和那个女人聊得火热。

他背对着我，很显然，他们因为发现彼此有过很多共同的经历而相聊甚欢。

他们越聊越开心，越聊越没完没了。

最后，20分钟过去了，本转过头来对我说：“我是不是冷落你了？”

“我酸酸地回答说：‘是啊。’

“然后我们两个就都不知道接下来该如何是好了。

那个下午我过得非常拘谨，非常不自在，感觉也非常糟糕。

本冷落了我那么长时间，让我感到既难过又失望，却又不想和他因此争吵。

我害怕如果我说出当时心中的想法，一切就会变得无法挽回。

”在讲述的过程中，这位朋友把发生的事进行了一番剖析。

“我对本的了解不多，不过我相信他是真心喜欢我。

我想他只是自己玩得太开心了，并不是在和那个女人调情。

我的感受是因我而起，而不是因为本。

我认为我生活中的这个男人在意我是应该的，我从没想过我要和别人争。

我本来可以加入到他们的谈话之中的，但我没有这样做。

而且我相信我永远也不会试图那样去做。

如果再有类似的事情发生，我会让本知道我的想法。

这将有助于他了解我，而且我也会更了解他。

”解决彼此关系中出现的磕磕绊绊还有什么比这更好的办法？

不要指责。

只是告诉对方：“这就是我的想法，我想你应该了解。

”戒掉说“但是”为了帮助你更好地做到“描述现实而不轻易指责”，我建议你做出一个非常小但非常有效的改变：把“但是”从你的词汇表中删除，换作“而且”。

这样，“我喜欢你的做法，但是……”就变成了“我喜欢你的做法，而且……”，这样就更容易为他人所接受。

比如，在与员工谈话的时候，通常状况是这样的：我知道你想要更多的时间来完成这个项目，但是最后期限已经很近了。

你希望我能在波士顿那边说上话，但是我只有在西雅图才有那么一点点的决定权。

我很想帮你，但是我现在别无选择。

你看上去压力很大，但是我还是希望你能较少地需要我的帮助，按时完成项目。

换言之，这是真的。

但是那也是真的。

多种现实互相冲突，你的选择非此即彼。

## &lt;&lt;非常对话&gt;&gt;

抱歉，你错了。

最近在达拉斯举办的一次研讨会上，某公司（该公司建造了数量惊人的布道坛和诵经台）的CEO罗布·布朗认为，“是的，但是……”这种句型的意思就是“你的看法诚然不错，但请注意背后的其他事实”。

如果你每次都把原本要说的“但是”用“而且”代替，那么上面那段谈话就会是这个样子：我知道你想要更多的时间来完成这个项目，而且最后期限已经很近了。

你希望我能在波士顿那边说上话，而且我只有在西雅图才有那么一点点的决定权。

我很想帮你，而且我现在别无选择。

你看上去压力很大，而且我还是希望你能较少地需要我的帮助，按时完成项目。

感觉好多了，是不是？

我相信对双方而言都是如此。

这是真的，而且那也是真的。

多种现实并没有互相冲突，它们只是存在而已。

你拥有部分的真相，我也一样。

那么就让我们一起来研究该怎么办吧。

大多数人都会为他们每天使用频率如此之高的“但是”而感到震惊。

即学即用在接下来的24小时内，在公司和家里练习准确地描述现实，但不要指责他人。

为了帮助你完成这项作业，我建议你每次要说“但是”的时候都注意一下，然后把“但是”换成“而且”。

你也许会发现这项作业非常困难，不过努力才能有所收获。

只要你能做好这一点，你的事业就会突飞猛进，你会变得更有活力，家里的紧张局面也会变得更为缓和，人们能够更加敞开心扉。

全身心地投入到谈话中去。

你眼中的现实与其他人眼中的现实都同样是正确的。

请记住：现实永远不是绝对的，也不是别人施予我们的。

如果我们能够通盘考虑某个议题的各个方面，对现实的理解就会变得更加清楚。

为了鼓励同事们坦诚地说出心里的想法，你可以先向他们解释一下“沙滩球”现实这个道理，然后说：“我向你们保证我会说出我的想法和感受，以及我的这种观点是如何形成的。

我请你们也和我一样开诚布公，尤其是在你们不同意我的观点的时候。

我们所有人的不同的观点都是无价的。

归根结底，我们的目标是为公司做出最有利的决策，而不是捍卫我们每个人自认为正确的观点。

我有一个企业客户，在近来的一次全球核心员工聚会上给大家分发了很多沙滩球，沙滩球上有四种颜色的条纹，每种颜色的条纹代表公司当年的一个关注焦点。

这4个焦点分别是：财务问责、发展速度、新技术和创新。

他对大家说：“在我们执行计划时，我们都要定期从这4个角度来拷问现实。

有时候它们会互相冲突，但是我们必须要考虑企业“沙滩球”上的每一种“条纹”。

要大胆地说出每一种情况。

在人际交往中，我们要根据不同的情境选择不同的说话方式：“就我而言，我对我们的关系的看法和感受就是这样。

我真的非常想知道你的想法，尤其是与我的想法不同之处。

要成功地维系我们的关系有赖于我们互相理解的能力、开诚布公的程度和及时沟通的意愿。

总而言之，你就从自己的角度来描述现实，不要带有指责的意味。

也许有人会对你侧目而视，不要让这种情况影响了自己。

每次你准确地、不带责备意味地描述现实的时候，就相当于你在自己周围营造了一种力场，这种力场会让他人觉得很舒服。

在你练习不带责备意味地描述现实的时候，请注意体验一下把“但是”从词汇里删除，自己的语气和谈话结果的变化。

## &lt;&lt;非常对话&gt;&gt;

彻底根除公司内部派系毒瘤有办法非常谈话对于解决我们工作和生活中的难题和烦恼有着不容小觑的作用。

往往能让我们直面问题，走出自我直截了当地展开真实谈话，勇敢解决困扰我们的各类问题。

以下就是一个非常谈话根除公司派系毒瘤的真实故事。

管理层间的不良竞争，公司危机的始源约翰·汤普金斯是一个商业渔业公司的CEO，他给人的感觉就像一道海堤，很多“船”都因为撞上了这道堤而粉身碎骨。

他身高6.6英尺，虎背熊腰，看上去非常结实。

在公司的接待处见到他时，他跟我打招呼，笑得很灿烂。

我注意到他有点跛，于是就傻乎乎地瞥了他一眼，看他是否装了假肢。

握手的时候我暗想，如果让我选边站的话，我一定会选择加入他这一边。

约翰请我来是想让我帮他准备这次有55名核心员工的会议。

这55名员工中有40名是来自俄罗斯、捷克、挪威、澳大利亚和美国等国的船员，另外15名是负责运营、销售、营销、会计和人力的地勤人员。

在电话中约翰对我说，他们正遇到了一些挑战，有些事情他希望能够趁所有人都在造船厂（船正在维护和修理）的时候一并解决。

有人向他推荐了我。

我是否能够帮得上什么忙？

一周后，我坐在约翰办公室的真皮沙发上，接过他递来的一杯水，问他到底是什么问题。

“有两个问题。

”约翰说：“第一个问题是船员和办公室人员之间的交流障碍。

”约翰的办公室以航海为主题，装修得非常漂亮。

我尽了很大的努力才能让自己不为墙上、架子上和桌上的那些稀奇古怪而又精美绝伦的饰品所干扰。

办公室摆放着一块巨大扭曲的金属块，我想这一定是某个运气不好的日子，某次代价高昂的航行留下来的纪念品。

除此之外，还有一幅捕鱼水域图，一件看起来像是海葵的玻璃艺术大师奇胡利的玻璃雕刻。

“船员负责捕鱼和加工，他们干的就是这个。

办公室人员的职责就是为船员们提供支持。

如果某条船上的什么东西坏掉了，而他们没有所需的备件，办公室人员就负责把备件送过去。

如果谁病倒了，办公室人员会把他们从船上接下来安置好，并找人代替他们。

从绩效的方面考虑，每条船捕了多少鱼，船员情况如何，船员和办公室人员之间的及时沟通非常重要。

我们根据他们沟通的结果来决定把哪些船派往哪些捕鱼海域，或者是替换某些船员。

但问题是，现在他们之间不沟通。

”“为什么？

”“船员觉得办公室人员的支持不够，而办公室人员觉得船员对他们的工作并不领情。

”“说下去。

”“船员出海以后就会卖力地捕鱼。

如果他们不捕鱼的话，我们大家就都没有活干了。

他们对办公室人员对待他们的态度感到非常不满。

他们觉得办公室人员无视他们工作的价值，也不理解他们工作的艰辛。

同时，办公室人员认为船员们只当他们每天都无所事事，只会在办公室里抽雪茄。

”“知道了。

第二个问题是什么？

”约翰深吸了一口气，望着地板。

这个可能是个要害问题，我暗想。

这个问题可能会伤筋动骨，因为他看起来一副痛心疾首的样子。

“我有两个手下，肯和瑞克，都非常能干，都是负责运营的。

## &lt;&lt;非常对话&gt;&gt;

公司成立之初瑞克就跟着我干，后来我把肯招进来并让肯当主管的时候，瑞克就非常恼火。我有我自己的理由。

瑞克脾气比较暴躁，而肯在处理人际关系问题方面则更得心应手，知道什么事情该怎么处理。

我本以为瑞克会慢慢接受的，但这都一年过去了，他还是满腹怨气，总是千方百计地给肯搞破坏，有时甚至还会撒谎。

”我挑了挑眉毛，约翰耸了耸肩。

“我知道，你是想不通为什么我还会留着瑞克。

”“我是在想你是否考虑过让他下岗。

”约翰笑了笑。

“这个提法有点意思。

”“这可是最新的委婉语呢。

”约翰摇了摇头。

“瑞克很优秀，我不能没有他。

”“我的想法是，你容忍什么，你就会得到什么。

”约翰点点头，一脸苦笑。

“看起来你是对诚信问题大为恼火了。

”我说。

“当然不生气才怪，除非撒谎是你们公司的价值观之一。

”约翰皱了皱眉，点头说：“我得跟他谈谈。

我会跟他谈的。

”“你是不是一想到要跟他谈谈就感到头晕脑胀啊？”

”约翰笑了笑，满脸倦意。

“是啊。

”“好吧，这个问题的确蛮严重的。

不过我们早些时候再谈它。

还有别的事情吗？”

”“没有了，这些就够让我头疼的了。

”我问他我是否可以私下里和办公室人员和船员们谈谈。

“当然可以，”他说，“不过他们大多数人都不会说英语。

”我还要求见几个重要的客户和供应商。

我们临时雇用了一个口译员，他叫瓦西里。

我们签了份保密协议，然后就一头扎进了那个造船场。

成群的海鸥和蛎鹬不断在头顶盘旋鸣叫。

时值12月，寒冷的海风迎面吹来，但却听不到绳索与桅杆撞击时发出的悦耳声响。

这里的声音与码头上的截然不同。

这些船都非常巨大，甚至比帕特农神庙还要大。

这些庞然大物庄严地停在水中，每条船长约345英尺，宽约65英尺，建造得像个房子，以每条船上165个人计算，要工作半年才能完成。

我和瓦西里朝船的另一侧看去，在那里我们将第一次与船员们谈话。

我想如果这些船被某种神奇的力量提起来的话，海水水位将会发生怎样的变化。

我们开始向上爬，一路爬上了夹板。

瓦西里已经气喘吁吁。

我模仿着朗·约翰·斯尔维尔（电影《星银岛》（Treasure Planet）中一个星际海盗的名字。

--译者注）的样子大叫：“停船，伙计！”

哈，哈，哈……”不过这并没有让他觉得多么有趣。

也许他是认为我噎着了或是怎样，他还转过身去以照顾我的女性尊严。

我最喜欢的一句话是13世纪苏非诗人鲁米说的：“在善念与恶念之外，还有一个天地，我会在那里与

## &lt;&lt;非常对话&gt;&gt;

你相会。

”这就是那个天地，在这里我更倾向于交谈，在这个领域里我们尽可能地不对他人进行评判，我们在这里边走边谈，我们的认知在这里得到强化。

不过在捕鱼船上我并没有大谈鲁米的天地，因为要把这个思想翻译成俄文太难了。

不过在大多数的时间里，我都会想象我正在这个领域里与人交谈，不对他人加以评判。

常常在谈到10到15分钟的时候，对方就会讲：“真不敢相信我会把这些都告诉你。

”一旦对方这么讲，我就会说：“能听到你讲的这些话，我感到非常荣幸。

”用船员们的话讲就是：“我本来打算什么也不说的，不过我信得过你。

”我从他们那里学到了很多非常棒的表达方式。

比如“鱼烂从头始”。

的确如此。

问题往往出在一把手身上，在这个案例中，是出在捕鱼负责人身上。

从与船员们的谈话中，我了解到了如下情况：如果你和一帮兄弟一起出去捕鱼，你有什么期盼？

你肯定是想要捕到最大的鱼，最多的鱼。

船长和船员们都想有点吹牛的本钱，毕竟这关系到他们在这一行的声誉，并在很大程度上决定了他们的收入。

如果你和你不喜欢的人一起出去捕鱼，你会怎么办？

如果他们一条鱼也没捕到，你会暗自高兴，还会给他们出一些馊主意。

所有的船都互相竞争，当别人发现了好的捕鱼海域时，他们船上的捕鱼负责人就会对海域位置信息秘而不宣。

肯和瑞克各自都有一条中意的船，因此他们之间常常互相竞争，总想让自己中意的船在最短的时间里配备最好的装备，这样就可以多捕到一些鱼。

肯和瑞克的这种竞争已经扩散到了这两条船的所有船员之间。

这两条船上的船员关系到了剑拔弩张的地步。

其他的船就好像后娘养的丑孩子，没有人管。

当船进了造船厂，船员们回到城里的时候，人力资源总监又来向船员们询问了一些情况，船员们觉得她其实不过是在向大家挖八卦资料。

一旦她听到了关于某人的坏话，她就会事后找到被说坏话的这个人，告诉他是谁说的坏话以及说了些什么。

船员们都怕在渔季结束的时候跟她谈话。

他们对她破口大骂，具体的我就不再重复。

船员们发誓以后不会对她讲任何事情。

在拖网工船上有很多规定禁止喝酒和交往，但所有的船上都有很多酒。

一位捕鱼负责人不但喝酒，还和几个厨房助理过从甚密。

人力资源总监虽然知道这事，不过他的船捕到的鱼比所有其他的船都多，大家也就睁一只眼闭一只眼了。

船员们都非常卖力地捕鱼，他们也都非常擅长捕鱼。

如果他们捕不到鱼的话，办公室人员每天就没什么“公”好办了。

除此之外，这个活本身还十分辛苦，何况他们还经常几个月不在家，整天憋在一个浮在海上的锡罐里。

他们的生活也并没有保障。

他们能捕到鱼就能赚到钱，捕不到鱼就赚不到钱，至少赚不到足够补偿他们这份辛苦的钱。

他们的生活过得很艰辛。

不过他们也习以为常了，毕竟是自己选择的生活，但是如果他们能感觉到办公室人员体谅他们的工作，体谅他们的苦处，他们的生活就会更快乐一些。

他们想要在船上看好几部好片子都几乎是不可能的。

到了渔季，办公室人员要夜以继日随时待命，为船员提供支持，而船员们却既不打报告上来也不回他

## &lt;&lt;非常对话&gt;&gt;

们的电话，这让他们愤愤不平。

与此同时，他们还要努力把捕来的鱼卖掉。

如果鱼没能卖得一个好价钱，公司就得不到什么利润。

办公室人员需要了解每艘船的状况：捕了多少鱼，鱼的质量如何。

他们需要准确的报告。

由于肯和瑞克之间的竞争关系，一些报告的数字被严重地夸大了。

这些故事听起来再熟悉不过了。

我想起了某个合作过的生产商业厨房机械的公司。

他们生产的设备故障频发，客户怒不可遏。

工程人员认为在客户要求的时间内解决设备问题是不可能的。

工程师们对客户感到十分不满，认为他们太过苛刻、太过不合情理。

因为设备故障的关系，销售人员也无法与潜在客户达成有利可图的交易。

客服人员全都焦头烂额，怒气冲冲，甚至是满怀敌意：“你们这些家伙怎么乱打包票呢？

我们根本做不到！

”公司的总裁把所有的时间都用于拜访国际客户，试图说服客户不要取消新设备的订单。

他已经完全没有了自己的生活。

老婆向他发出了最后通牒，孩子们总也见不到他……回到刚刚那个案例上，我有没有提起过大多数船员都不会讲英语？

我又花了一天半的时间了解办公室这边的情况，这里的问题与船上的问题如出一辙。

每个人都知道肯和瑞克在互相竞争，也都知道这种竞争所造成的后果。

肯和瑞克本人也都知道。

我把我所了解到的情况告诉约翰。

他身体前倾，双手抱头，眼睛紧紧地盯着地毯。

在我详细地给他解释了正在发生的各种情况及其后果之后，约翰发出了轻微的叹息。

我们谈到了好的方面：公司上下对约翰非常拥戴、公司在业内的声誉不错、虽然最近经历了一些坎坷但客户依然对公司保持了忠诚；他的办公室人员和船员们都很能干。

我们把这些都谈了一遍。

最后我说：“有些事并不太好。

”深深的叹息。

我冒昧地说：“为什么我感觉这些情况对你而言并不是什么新闻呢？

你是不是一直以来就对很多事情故作不知？

”又是一声深深的叹息。

接着是长时间的沉默。

之后约翰的第一句话是对着地板说的。

“我痛恨冲突。

”又是一声叹息，然后他看着我的眼睛说：“对我而言最重要的事就是让大家都喜欢我。

”我笑了：“你身边的人都很不错。

”作为一个协调者，我要确保与员工们安排好的会议必须在重要方针的指导下进行。

然而应对这些问题对约翰来说并不容易。

因此在我了解了约翰的想法之后，我就采取了最经常使用的一种谈话模式。

这是一种非常有力非常谈话的模式，读者也会逐渐熟知这种模式。

我采取这种模式和约翰谈话是因为核实以下信息至关重要：对于约翰和他的公司来讲存在哪些方面的风险？

他选择直面或逃避现实的利弊得失是什么？

开采式谈话几年前，在一次研讨会上，一个参加研讨的学员建议把这种谈话模式命名为“开采式”谈话。

该学员说：“如果你要钻井取水，那么钻一眼100英尺深的井比钻100眼1英尺深的井更管用。

## &lt;&lt;非常对话&gt;&gt;

”这种谈话模式通过不断向深处钻探的方式来拷问现实，以求更为清晰地了解事实、增进了解并促成变化。

即使在谈话一开始的时候焦点非常明确（“我们需要谈谈这事！”），也很有可能随着谈话的进行造成离题万里的局面。

通常的状况是，我们开始的时候谈论的是某一话题，然后很快就会偏离轨道，最后的结果是不知道谈到了哪里，对于需要讨论的主要问题而言并没有取得什么进展。

我们的职责在于安排好轻重缓急，而我们所面临的挑战则是将两者区分开来。

开采式谈话模式能够帮助你深度开掘某一话题，你所需要做的就是向你的同事、客户、老板、直接下属、配偶、孩子或者朋友提出一系列的问题。

当然，这并不是说我们要像牙科医生一样不用麻醉药就在患者的牙上开钻。

这是一个自然而然的探索过程，目的是完成一次非常谈话的4个目标，这些目标我们会在本书中详细探讨：拷问现实强化认知应对艰难的挑战改善人际关系在开采式谈话过程中所提出的问题能够通过动员他们采取有力的行动应对艰难的挑战，从而帮助个人和组织拷问现实。

我和约翰之间的开采式谈话大约进行了一个小时。

以下是我们这次谈话的主要内容（有删节）。

苏珊·斯科特（以下简称苏）：在我们发现的问题中，哪一个问题一旦得以解决就会让你在时间、精力和经济等的投资获得最大收益？

约翰（毫不犹豫地）：肯和瑞克之间的竞争。

苏：请你总结一下这种竞争在当前造成的影响。

约翰：肯和瑞克之间的竞争造成了船和船之间的竞争，并直接导致了基层人员间的竞争。

如果他们所中意的某条船的装备比其他的船更好，这条船的绩效就会更好。

而其他的人则不得不竭尽全力利用其不那么好的设备与之竞争。

苏：接着说。

约翰：有几条船上的设备比较差，然后这些船上的捕鱼负责人就会发出错误的消息，说鱼群在什么地方，但事实并非如此，这都是竞争闹的。

这太让我抓狂了。

苏：是够让人抓狂的……约翰：我简直要被搞疯了！

本来我们所有的人，所有的船应该是劲往一处使的，但目前由于肯和瑞克之间争权夺利，往往就是只有一条船捕到了不少鱼，而其他的船连鱼的影子都找不到，就更别说捕到鱼了。

苏：还有别的什么人或什么事受到影响了吗？

约翰：士气已经降到了谷底。

一些核心员工都威胁说要辞职。

我手下有不少非常能干的人，我不想失去他们，也不能失去他们。

苏：对公司有什么影响？

约翰：我们的利润没那么好了，本来是可以更好的。

坦白地讲，我有点受够了。

苏：是够烦的。

跟我说说你的感受吧，这件事对你有什么影响？

约翰：你知道，技术很好的成年人……做事却像个小孩子，这真是……苏：（等他说下去……）约翰：太让人丧气了。

我要疯了。

他们都是专业人士，钱也赚得不少。

我一向很照顾他们的。

可是他们呢？

他们却一门心思地在争谁的玩具最炫，谁最有号召力，互相用不光彩的手段刺探对方的情报，看谁的船能捕到最多的鱼……（约翰把身子后倾，仰头看着天花板，然后又颓然前倾）我们可是一个公司啊。

## &lt;&lt;非常对话&gt;&gt;

我们有这么多船，都是一个公司。

要是他们不明白这一点的话……苏：你的感受如何？

约翰：（沉默，然后）背叛。

我觉得他们背叛了我。

苏：假设6个月之后、1年之后，一切还是这个样子，这将意味着什么？

约翰：（叹息）我自己就卷铺盖走人了，都他妈见鬼去吧。

苏：那你将失去什么？

得到什么？

约翰：我得损失数百万美元、工作中的乐趣、自尊还有身体健康。

（关于这些方面，我们进行了详细的讨论。

）苏：事已至此，你是不是假装不知道自己到底起到了什么样的作用呢？

约翰：（皱眉）我不了解。

我不知道。

苏：那如果你确实知道呢？

会怎么样？

约翰：（笑，皱眉，思考。

我等着。

一段长时间的沉默过后，他坐直了身子，直视着我。

）肯和瑞克的争斗继续下去会有什么后果，我还真没想清楚。

苏：说下去。

约翰：他们很可能觉得自己是安全的。

我猜他们是觉得就算他们合不来我也不会下定决心炒掉其中一个的。

苏：他们的想法是对的吗？

约翰：不。

（长时间的沉默）不。

（又是长时间的沉默）如果这种情形不告一段落的话，他们之中必须有一个人要离开。

苏：约翰，我们来换个思路。

假设你已经一鼓作气把这个问题解决了，完全地解决了，解决得很完美。

肯和瑞克能够互相共事了，再也不互相争来斗去了。

这会有什么不同吗？

约翰：那一切就都不一样了！

苏：比如……约翰：如果肯和瑞克能够同心协力互相合作的话（在这方面他们俩都是天才），那所有的船都会装备精良，大家共享捕鱼海域的信息，每个人都会捕到更多的鱼，也就是说公司的利润会增加，船员的待遇也就更好，士气更高。

所有人都会更快乐。

苏：别的好处呢？

约翰：显而易见的好处是，利润增加了我们就会升级船上的设备，扩大船队的规模。

就像人们所说的那样，水涨船高嘛。

我就会睡得好些了，也就不再琢磨着要把这个该死的公司转让了。

苏：利润增加、士气更高、睡得更好你在想到这个结果的时候，有什么感觉？

约翰：我看到了希望。

苏：接着说。

约翰：我热爱这一行。

我很想接着干下去。

这里的一切都是那么有意思，我可不想当个孤家寡人。

苏：我们刚才已经谈了那么多，在公司大会之前你觉得想要解决当前问题最重要的一步是什么？

约翰：先分别和肯还有瑞克谈谈，然后大家再坐到一起谈谈。

## &lt;&lt;非常对话&gt;&gt;

再谈一次。

苏：那么这次你和肯还有瑞克的谈话跟你以前和他们一起进行的谈话相比有什么不同吗？

约翰：这就要看你的了。

（我同意帮他准备这次谈话。

）苏：有什么情况可能会妨碍你吗？

约翰：那就是我那种希望别人都喜欢我的想法了。

因为我想让大家喜欢我，我就很少提出明确的请求。

在这件事上，是提出明确的要求，不是请求。

而且要有结果。

苏：那其他的问题呢？

海参崴那边的贿赂、同性交往、喝酒等问题呢？

如果这些问题解决了会带来怎样的不同呢？

（我们一个一个地进行了讨论。

）下一步你要做什么？

什么时候做？

约翰：和肯还有瑞克谈谈，下周一。

苏：最理想的结果是什么？

约翰：他们停止争斗团结合作。

谁也不用离开。

苏：如果他们的竞争持续的话，你准备采取什么行动呢？

约翰：把这些狗杂种都开除！

把公司卖了，搬到塔希提岛去住。

苏：那我们就设计一次谈话来降低这种情形发生的可能性吧，至少保证不会在近期发生。

我强烈地感到我们的目标就是留住肯和瑞克两个人。

（当天是星期五，约翰需要一点时间做准备。

我们约好周末通过电话联系。

）经典案例：一次非常谈话轻松化解公司派系矛盾周一，约翰先分别和肯还有瑞克谈了话，然后又和他们两个人一起谈了话。

周二，我和约翰还有其他6名核心管理人员，向他们简要地介绍了我与船员、办公室人员、客户还有供应商面谈的一些发现。

尽管大家都对这些发现并不觉得有什么奇怪，但会议室的气氛却安静得有些诡异。

肯和瑞克向管理团队检讨，为他们之间的争斗所带来的损失道歉。

我深受震动。

这么做是需要巨大的勇气和宽广的胸襟的。

从我和瑞克的谈话来看，我觉得他并不会立刻就改掉那种根深蒂固的爱操纵他人的秉性。

但他身上有一种魅力，他在工作中也做得极为出色。

我知道他对公司而言是多么的重要。

约翰回头还会和瑞克谈他的问题。

我提醒那几位主管，强势并不意味着野蛮、威吓或是冷酷。

实际上，强势的意思是强力、坚定、不受拘束、没有限制、激情四射。

也就是说，我们要走出自我，展开谈话，并使谈话变得真实。

没有血溅当场，没有暴力。

我又和大家讨论了非常谈话的原则和目的。

我对他们进行了辅导，向他们说明了在接下来与所有人的谈话中他们每个人所起的作用，尤其是约翰、肯和瑞克。

我回答他们提出的问题，并且尽可能地把这个问题引回到提出问题的管理人员那里，让他们为自己的问题提供答案。

## &lt;&lt;非常对话&gt;&gt;

我对他们说：“答案就在会议室里。

如果没有，那就说明人来的不对。

你们都来对了，你们都有答案。

一周后，约翰、两名口译员（他们轮流工作，因为我们把他们搞得太辛苦了）、40名船员、15名办公室人员还有我进行了为期两天的令人难忘的谈话。

会议室地板上布满了鞋印。

大家从最后一排起开始落座，双臂交叉抱在胸前。

我并没有绕圈子，而是直言不讳地指出了问题所在。

我和约翰说明了当前的实际情况，把问题一个一个地摆出来，不给他们留下喘息的机会，所有人听了之后都如受雷击。

我提醒自己该喘口气了。

两个口译员也努力地用俄语进行翻译，我希望他们的翻译能够准确地传达我的意思。

我说，我们会应对眼前的难题，但“应对”并不意味着争吵或扭打，而是意味着寻求真实情况。

“诚实”意味着我自己和所有人都要以最大的善意知无不言。

我对他们说，我们要先解决最大、最难、最严重的问题，这样我们就能够了解公司目前的真实状况，然后以此为基础一步一步向前推进。

我们从讨论肯和瑞克间的争斗开始。

肯站了起来，面向所有人说：“我承认，我偏爱船队中的某条船。

这是不可接受的，我道歉。

以后不会再有这样的事了。

这是我们所体验到的第一个“真实时刻”。

当其他54人在仔细体味肯所说的话的时候，他就静静地等待着。

这时，“清水号”（就是肯所中意的那条船，肯为这条船争取了很多精良的设备还有给养）上声望甚高的机械师理查德站起来承认说：“肯，这件事让我们大家左右为难。

一方面我们很感激你对清水号所做的一切，另一方面，这也让我们难以对其他船上的兄弟施以援手，我们本来就该互相帮助的不是吗？

正是这番话成为这次谈话的转折点。

肯的表情看起来就如同被人击中了要害一样。

理查德是肯最为得力的助手之一。

肯摇了摇头。

两个口译员交换了一下位置。

这个活并不好干，刚刚过了一个小时，第一个口译员就已经脸色发白了。

瑞克站了起来。

“有些人知道我一直……对这件事感到不安……见鬼，你们都知道我想做到肯的职位。

这一点我不想隐瞒。

不过这并不是你的问题。

是我给你制造了这个难题。

本来不该发生的，我会解决的。

这些参加谈话的人员，在约翰和我邀请他们走出自我之后，纷纷诚恳地表达了自己的看法。

一些人为自己辩护，其他人则对那些开诚布公的人表现出了极大的宽容。

他们为其他的人树立了榜样。

克里斯是一名来自澳大利亚的甲板水手，他直率地说出了自己的想法。

他说他非常喜欢捕鱼这一行，非常热爱自己目前的工作，喜欢和他一起干活的兄弟们。

对于这件事对士气造成的打击，他感到很气愤。

我们问他对于改变这种现状有什么建议，克里斯说了自己的观点，然后有看着约翰说：“你能召开这样的会议真是太好了。

”从始至终，约翰的表现都无可挑剔。

## &lt;&lt;非常对话&gt;&gt;

他不停地提问题，而在他问的时候，显得非常真诚。

他仔细倾听大家的想法，并提出只有他才能提出的一些见解，并回答大家的问题。

而且他在回答问题的时候，也非常真诚，不躲躲闪闪，也不花言巧语顾左右而言他。

我明白了为什么大家都这么尊重他，同时我也感到这种尊重正在进一步加深。

这次谈话之后事情有了转机。

那个总是喝酒并且与他人交往甚密的捕鱼负责人改了毛病，原来由他担任船长的那条船捕到的鱼仍然是最多的。

瑞克心里并不确定自己是否能够接受随之而来的改变，约翰想要给他安排一个别的工作，但被拒绝了。

他离开了一个星期，后来又被约翰请了回来。

回来之后，瑞克显得谦虚了一些。

肯和瑞克还是会有一些小小的权力之争，不过他们间的争斗已经远远没有从前那么明显了。

再也没有谁中意哪条船这样的事了。

船与船之间的交流变得及时准确，所有的船都能捕到鱼。

报告的数字都非常精确。

人力资源总监依然不屈不挠地热衷八卦，不过她已经不再向船员们散布听到的八卦了。

士气回升了。

与55名员工的谈话结束之后，约翰和我仍然坚持每月进行一次非常谈话，谈他的工作，谈下一步该怎么办。

当我问约翰我是否可以将发生在他的公司的事编成案例的时候，他说：“我很荣幸。

我为我的公司还有我们的成就感到骄傲。

”他当然有这个权利。

虽然约翰的故事发生在一个比较特殊的行业，但其中的问题对于许多组织而言都是相似的。

饮水机旁、停车场中处处有真相无论是在工作还是生活中，官方事实往往不能完全反映出真实情况，如果想要准确、客观了解任何事情的真相，一定要记得官方事实和地面实况有差距，要学会通过分析差距，了解到最接近真实的现实情况。

弄清最真实的情况没那么简单几年前，有人向我介绍了一个军事术语：地面实况，意思就是相对官方制定的战术而言真实发生的情况。

公司也好，婚姻也罢，对于任何一个组织来说，最大的挑战之一就是弄清地面实况。

就我看来，在你想改变任何事之前都要弄清地面实况。

约翰·汤普金斯勇于拷问他的公司的现实，弄清了地面实况。

一切都公开进行，没有任何不可告人的事项。

在你的组织中，地面实况是怎样的呢？

每天都有很多公司在风雨飘摇中挣扎甚至是倒闭，其原因就在于地面实况和“官方真相”之间的差异太过悬殊。

官方真相是面对所有人发布的，但大多数团队成员都认为这只不过是宣传罢了。

在冷饮机旁、在公共浴室、在停车场都有地面实况在流传，但却很少当众发布，而且在你最需要的时候也很少会出现，比如在整个团队都集合在一起讨论如何推出一款新产品的时候，或是分析为何会丢掉一个有价值的客户以及如何预防此类事情再次发生的时候。

最近我曾与一个朋友聊天，他是一个参加过各种高层政治会议（那种你会在惊悚小说里读到的会议）的人。

他提醒我说，政客们都非常善于在地面实况和官方真相的空隙间游走。

所有人都小心翼翼，全神戒备。

没有人承认自己有弱点，没有人承认自己会失败，没有人承认说自己并不是宇宙的中心，没有人承认事情已失控。

2001年6月，布什总统和欧洲领导人参加了一个会议讨论全球变暖问题的时候，巴黎法国国际关系研究所的军事事务专家雅克·贝尔特兰的一句话被大家广泛引用，说会谈不过是大家亲切地互相吹捧，却

<<非常对话>>

根本没有什么实质性的进展，完全就是“聋人间礼节性的谈话”。

我想起了在一次晚宴上，我试图与当地一个政客来一场有意义的谈话，结果却发现这就像雕刻空气一样根本不可能。

他就是一个虚无的存在，根本不是一个能够谈得上话的人。

这听起来很刺耳，但坦白地讲此人就是金玉其外，败絮其中。

美国在经历了“9·11”恐怖袭击之后，谈话在一夕之间变得真实了。

非如此不可。

大厦已经轰然倒塌，我们也必须要脚踏实地，弄清地面实况。

全世界的每一个人都开始非常真切地认识到，世界的进



<<非常对话>>

编辑推荐

<<非常对话>>

名人推荐

<<非常对话>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>