

本书由免费 PDF 电子书下载的博客制作，转载请注明出处。



更多精彩电子书，请访问免费 PDF 电子书下载的博客 <http://blog.sina.com.cn/u/1945284794>

麻省理工高人气沟通课

高难度沟通

没有解决不了的事，只有不会沟通的人

「美」贾森·杰伊
(Jason Jay)
加布里埃尔·格兰特 著
(Gabriel Grant) 美同 译

Breaking Through Gridlock

The Power of Conversation in a Polarized World

拜伦教育基金15年潜心研究成果

8套思考路径、31个实战练习、4步帮你打破僵局

从现在开始，停止争论对错，成为沟通高手

中国友谊出版公司

目录

[推荐语](#)

[序言](#)

[前言](#)

[这本书是怎么来的？](#)

[简介 如何使用这本书](#)

[严肃地游戏](#)

[练习1 你想在哪些方面突破](#)

[关于练习的注意事项](#)

[小结](#)

[第1章 僵局何以产生——那些难以为继的谈话](#)

[沟通的力量](#)

[从身边的小事起步](#)

[关注当下发生的真实谈话](#)

[练习2 识别陷入僵局的谈话](#)

[增进感情而非运用权力](#)

[难以逾越的4项沟通障碍](#)

[从“真实”开始转变](#)

[一切始于反思](#)

[总结1](#)

[第2章 真实——打破僵局的关键](#)

[练习3 如何理解真实](#)

[适时转变错误模式](#)

[区分“动态真实”和“静态真实”](#)

[练习4 如何理解真实2](#)

[团队合作能帮你“打破僵局”](#)

[练习5 让搭档帮你反思](#)

[总结2](#)

[第3章 了解你的表现——谈话的潜在障碍](#)

[别让谈话卡在个人背景上](#)

[别让谈话卡在个人状态上](#)

[掌握你的个人背景](#)

[练习6 我们没有说出口的话](#)

[练习7 识别 你的状态](#)

[学会“运用”真实](#)

[练习8 从对方的角度反思你的谈话](#)

[从旁观者角度观察自我](#)

[让理想与状态保持一致](#)

[总结3](#)

[第4章 找到诱饵——僵局的好处](#)

[别让自己成为谈话终结者](#)

[练习9 僵局的代价](#)

[陷阱：触发僵局的背景谈话](#)

[练习10 认清陷阱](#)

[打破僵局首先要认清诱饵](#)

[诱饵的4种基本形式](#)

[练习11 识别陷阱里的诱饵](#)

[标出你的陷阱](#)

[练习12 标出你的陷阱](#)

[总结4](#)

[第5章 重回内心——关注核心有助打破僵局](#)

[你最重视什么](#)

[练习13 为什么这些事对你重要](#)

[练习14 发掘你的内在动机和外在地机](#)

[说出你真正想要的](#)

[练习15 想象你真正想要的东西](#)

[练习16 创造新的状态](#)

[练习17 借助冥想的力量](#)

[和自己对话：更新你的状态](#)

[练习18 从新的角度观察现状](#)

[总结5](#)

[第6章 开启谈话——打破僵局](#)

[练习19 “想象”一次谈话](#)

[有效道歉的力量](#)

[练习20 给“对手”写一封信](#)

[更新个人状态，应对不同反应](#)

[用有效的承诺推进行动](#)

[练习21 超越心理障碍](#)

[总结6](#)

[第7章 接受冲突——差异即为动力](#)

[读懂别人的潜台词](#)

[核心关键：了解双方的关注点](#)

[练习22 梳理你的思路](#)

[承认矛盾，为分歧承担责任](#)

[发现自我有助化解冲突](#)

[练习23 梳理你的思路2](#)

[双向思考，而非单向思考](#)

[练习24 拒绝单维度对话](#)

[关注未来的可能，而非关注此时的妥协](#)

[练习25 承认妥协，接受冲突](#)

[总结7](#)

[第8章 扩大影响范围](#)

[识别集体中的核心压力与陷阱](#)

[压力与陷阱无所不在](#)

[理想与现实的冲突无所不在](#)

[练习26 找到核心冲突](#)

[4种常见的沟通诱饵](#)

[抛弃“自以为正确”](#)

[抛弃“自以为代表正义”](#)

[抛弃“自以为确定无疑”](#)

[抛弃“自以为安全”](#)

[练习27 重新思考冲突诱因](#)

[把目标看成“空容器”](#)

[练习28 探索对话的可能性](#)

[练习29 决定性对话](#)

[马上出发](#)

[练习30 创造前进通道](#)

[练习31 承诺行动](#)

[总结8](#)

[致 谢](#)

推荐语

“这是一本写给变革推动者的实操手册，讲的是如何弥合差异，达成共识。”

——亚当·格兰特（Adam Grant），美国沃顿商学院教授

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

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

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

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

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

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

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

——劳伦斯·萨斯坎德（Lawrence Susskind），共识创建研究院（Consensus Building Institute）创始人，麻省理工学院城市与环境规划学教授，哈佛大学法学院谈判研究院

（PON）副主席

“无论你想改变你的企业还是你的社区，或者甚至是你自己，杰伊和格兰特的简明实操指南都能让你会心一笑，并且激励你动手实践。”

——克里斯蒂娜·巴德（Christine Bader），《一名企业内的理想主义者的进化》
（The Evolution of a Corporate Idealist）作者

致我们的孩子

维克拉姆、乌马、阿里安娜和马德琳

与人斗得战争

与己斗得和平

——哈兹拉特·伊纳亚特汗

序言

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

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

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

面对这样的现实，我们基本上只有两种选择，一种是继续“为了高尚的目标而斗争”，在争夺控制权的战斗里追求我们喜欢的那种进展，一种是改变。不过，这里的改变是什么意思？它和“放弃”有什么不同？首先，它不是要你放松对你所信奉的目标的追求，而是要你改变追求的方式。简单说，它是要你认识到，要想实现真正的改变，你就必须同时跨越外部障碍和内部障碍。如果你只想着跨越外部障碍，而忽视了内部障碍，那么进展就只能是一个梦。反过来也一样。所以，我们真正的选择只是，要么同时关注外部障碍和内部障碍，要么两者全不理睬。我们真正要做的是成为反思的实践者，不仅强调行动力，还要追求觉知力，不仅关注外在的问题，还要探索内心的阻碍。

所以，最后，作为致力于为所有孩子创造美好未来的行动者（我们无时无刻不在这样做，因为我们怀揣着对生活的使命感），问题就归结为了，我们该如何进行下一次的谈话。如同伟大的物理学家沃纳·海森伯格（Werner Heisenberg）所说：“科学源自交

谈。”谈到社会变革，情形也完全相同。我们是为了赢，还是为了获得启示？谈话结束后，我们和对方的关系更紧密了吗？我们对未来更有信心了吗？还是相反？我们的行为是在培育一个可能出现的未来，还是在巩固一个把我们困在惯常的思维和行为模式里的过去？

面对这些更为根本的问题，贾森·杰伊和加布里埃尔·格兰特给出了一套完备且实用的指引。他们知道，根本的改变从来都不是单凭什么愿望就能实现的，它还需要练习——他们有能力来让我们借助日常谈话不断地发展我们对自身的觉知。他们也知道，这绝非一段孤独的旅程，你必须与他人结伴而行。他们能与你携手共进，通过不断的探索 and 发现开放头脑和心灵，最终促成根本的转变。

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

彼得·圣吉（Peter M. Senge）

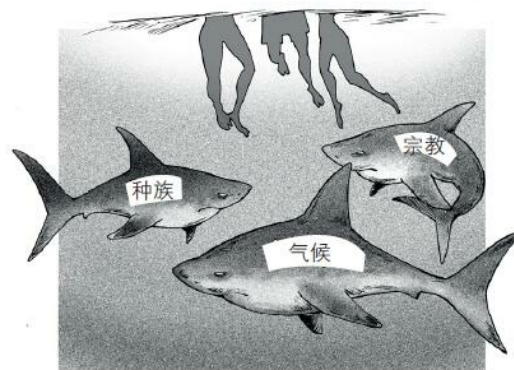
麻省理工斯隆管理学院

2016年12月26日

前 言

这本书是怎么来的？

还记得上一次你跟与你见解不同的人讨论严肃的话题吗？你们谈得怎么样？



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

劳拉是一名即将毕业的大四学生，她正和朋友们一起在海边享受最后的快乐时光。很快，他们就要结束4年的大学生生活，迎来毕业典礼。然而，就在他们来到海边的第3天，一个朋友突然说，他不相信全球暖化那一套。劳拉听了非常震惊，随即狠狠地数落了他一通。在接下来的3天里，所有的人都感到十分尴尬。后来，劳拉静下心来想了想。她意识到，自己的做法不仅伤害了同学之间的情谊，也无助于任何人转变想法。她不仅向朋友道了歉，而且也较为详细地表达了她对气候暖化的想法和感受。这一次交谈不仅让他们重归于好，同时也促使她的朋友重新考虑了这个问题。

年纪不大的凯文是一名客户开发经理，供职于一家正在快速成长的可再生能源技术公司。有一天，他接触到了一个新的观念，并且深受启发。他觉得，这个新观念有可能改变整个行业的面貌。他激动万分，径直奔向了新任首席执行官的办公室。这位首席执行官过去是一位风险投资人，受公司的新老板之邀前来就任。在他面前，凯文自认为表现得非常完美。然而渐渐地，他从对方冷冷的神情里看出，出大问题了。他的手势上下翻飞了一阵子，终于发现自己已经不受欢迎了，只好默默地退了出去。他觉得自己遭到了拒绝，同时也开始考虑是否有必要在这家公司继续发展。经过一阵子的反思，他意识到，他没有把自

己的想法和首席执行官关心的事情，也就是他所说的投资回报率，结合起来。于是，他改变了说服的策略，果然立竿见影。后来，这家公司创造了新的服务模式，大大推动了可再生能源在世界范围内的应用。

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

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

我们的旅程

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

随着时间的流逝，我们合力解开了如何通过打破僵局获致重大成功的谜题。我们也受邀帮助他人达成同样的目标。贾森（Jason）辅导过很多家公司的高层管理者，比如百健（Biogen）、博士（Bose）和洛克希德·马丁（Lockheed Martin）。他帮助这些管理者破除了内心的障碍，推动了可持续发展战略在组织内的实施。在麻省理工学院的斯隆管理学院，他把可持续发展项目从一个小众的兴趣课程建设成了整个商学院的战略支点。他激发了斯隆管理学院的几百名学生关注可持续发展，并且从事相关的职业。加布里埃尔（Gabriel）建立了环境保护机构联盟，同时通过创建拜伦教育基金会（Byron Fellowship）建立了超越美国本土的变革领导者社区。他也与普华永道（PwC）、星巴克（Starbucks）、全食超市（Whole Foods）、新比利时（New Belgium）、可持续品牌（Sustainable Brands）、美国零售业领导者协会（Retail Industry Leaders of

America)和绿公司(GreenBiz)等多家机构合作,为公司管理者提供培训服务。

一开始,我们公开地反思了我们自身的经历,其中既有成功的经验,也有失败的教训。很多人要求我们开课,我们就设计了一个。我们开始组织培训课,教学员如何在产生分歧的时候展开真实的谈话,以及如何在可持续发展和社会公正等话题上摆脱“对唱诗班传教”式的困境。根据实际教学经验,我们总结出了自己的方法论,并且把它提供给了更多的人。我们的同行已经把这一课程引入了包括康奈尔大学和密歇根大学在内的多所大学。他们表示,我们的成功做法是可以教授和复制的。我们也受邀到企业内部服务,为150多家著名机构的副总裁或总监这样的专业人士提供培训。我们总共培训了大约2000名崇尚可持续发展理念的管理者。

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

如果我们的方法有一条基本观点的话,那就是,没有特定的说辞或话题能保证谈话向前推进。打破僵局不是要“找到正确的话来说”,而是要做出实质的、根本的转变——重塑我们自身。如果我们固守成见,不改变过去的思维方式和表现出的心态,分歧和僵局就只能持续下去。只有挣脱束缚,寻求新的思考和行为方式,局面才可能改观。我们必须认清自己到底想要一个什么样的未来,同时表现出与之相一致的心态。做到了这一点,说什么、怎么说就会水到渠成。经过了这样的自我重塑,我们就能打开广阔的天地,并在其中自由翱翔。面对对方的抗拒,我们能做出真实的回应。在相互冲突的价值观之间探索新想法的时候,我们能忠于自我。在摸索和苦思的时候,我们能重建共识,持续地将谈话推向前进。

在这本书里,我们并不是在一般的意义上抽象地讨论“僵局”二字。确实,我们所说的僵局与政治领域的僵局有关,意识形态不同、所属党派不同的人很难对话。确实,我们所说的僵局也与商业或行政领域的僵局有关,优先事项和计划安排不同的人很难达成共识,展开行动。但是,在所有这些情形当中,打破僵局都得从一次具体的谈话开始。而且我们已经发现,想要驾驭这样的谈话,最好的训练机会很可能就藏在那些你无比熟悉的争吵场景之中,比如饭桌上,或者节日里的聚会上。

关于使用语言的提示

有些时候，我们会故意把“他们”（they）用作单数代词，我们这么做是为了推动包容性语言 的使用。

简介 如何使用这本书

这本书不只是让你来看的，也是让你来实践的。它是一本操作手册，也是一本习题集，每一章都有练习等待你完成。你确实要付出一些努力，你要反思，要直面自己脆弱的一面。如果你能坚持下来，你的努力就能帮你具备跟任何人有效沟通你最重要的想法的能力，就能帮你驾驭谈话的力量，将分歧和僵局转变成为创造性的成果和更美好的人际关系。

在下面的章节里，我们会激发你重新思考你在表达价值观、展现领导力和真实沟通（authenticity）方面的观念。我们会鼓励你检视你跟他人的沟通，你遇到的僵局，以及我们都会遭遇的困难。我们会为你提供机会，让你看重的谈话焕然一新。然后，我们还会继续帮你优化这种新的做法，以便你能把它运用到工作和更重要的场合中去。

如果我们都能这么做，我们就能解决久拖不决的大问题，一起创造更美好的未来。一开始，我们可以从身边做起，先让我们的家庭、社区和组织变得其乐融融，与此同时也强化我们的使命感和成就感。

严肃地游戏

为了加入这一旅程，我们邀请你进入一种独特的心态——严肃地游戏。它看起来自相矛盾。不过，我们是有意这样说的。

“严肃”二字不仅意味着我们要专注地详细反思我们经历，而且也意味着我们要勇于面对自己遭遇挫折的时刻。

“游戏”二字有好几层意思。首先，它指的是，如果我们太一本正经，我们的反思就会沦为批判，甚至会让我们感到绝望——不仅整个世界都毫无希望，而且这一切都是由我们造成的！我们应该怀着轻松的心态来看待我们的小缺点和人性本身，这样，我们才不容易丢掉专注和勇气。实际上，自嘲正是获得进步的标志。

“游戏”二字的第二层意思是，游戏是大家一起来玩的。我们面对的复杂现实并不仅仅是针对我们的，没有什么困难是专门为我们准备的。我们在培训里想说的事情之一就是，你不是孤军奋战。

如果你能找别人来帮一把手，这本书的用处就会更大，整个过程也会更有趣味。回首过去，我们两个人都找不到有什么时候，我们不依靠帮助，没有别人来帮我们挑战自己，我们就实现了自我的提升。在第2章结尾的部分，我们会要求你找一个人来陪伴你走过这一旅程。所以，现在你可以想想谁可能是那个人选。

在开始练习之前，我们想让你明确，你希望这本书在你生活的哪些方面能够起到帮助的作用。

练习1 你想在哪些方面突破

找一张纸（或者准备一个笔记本，在读这本书的整个过程中使用）。花一点时间，列3个清单。

依次列出清单，中间留出空间，方便随时补充内容。

清单1：你最在乎哪些事情？

你在乎的事情既可以是地缘政治的大难题，也可以是随手关灯的小习惯，也可以是它们当中的任何事情。你可以把你在工作中、社交媒体中和社交圈子里高度关注的事情列出来，你也可以把你嘴上虽然不说，但心里认为非常重要的事情列出来。

为了帮助你打开思路，你可以试着回答下面的问题：有什么东西受到了威胁，而你想保护它？你支持什么样的价值观？你对你的家庭、组织、社区、国家和世界的愿景是什么？

清单2：你的哪几次谈话不欢而散？

在上面的这些事情上，你和谁吵得不可开交？

在争吵当中，谁站在你的一边，谁又站在另一边？

这种争吵发生在什么时间、什么地点（例如在饭桌上，在脸上，在办公室，或者在学校的食堂）？

清单3：哪些话题容易引起争吵，以至于你总是避免谈论它们？

在上面的这些事情上，你觉得谁“听不进去”你的话？

你觉得跟谁谈论这些事情会比较冒风险？这里的风险既可以是轻微的不适，也可以是相当激烈的反应。

关于练习的注意事项

当你看到书中出现我们刚刚分享的这类练习的时候，这就是说，我们认为这个时候特别适合做这个练习。我们强烈建议你停下来，把练习做完。在这本书里，这样的练习还有很多，它们之间的关系是一环扣一环的。它们大多直接来自我们的培训班，经过了多次的修改和优化，效果是最佳的。也有一小部分练习是我们专门为这本书设计的，但是尽管如此，我们也专门找人试做了这些练习，并且做了相应的修改和调整。

为什么要安排这些练习呢？这是因为，我们特别看重行动。简单说，除非你真的去谈，否则你不会掌握其中的奥秘。我们知道，在看这本书的时候，一些人会跳过这些练习，并且也能有所收获。但是，如果你做了这些练习的话，你就更可能在生活中获得真正的收获，而不是空叹你原本可以如何如何。走完整个过程后，你可以运用学到的技能继续向前，也可以把它们教给志同道合的其他人。

在做这些练习的同时，你做出的回答有时候就能说明一切。我们的一位学员和她在班上的搭档一起做了反思练习。过后，她鼓起勇气，采用了新的沟通方式，最终让谈话发生了实质性的改变。她在读后感里是这么写的：

到现在为止，我素食已经几十年了，虽然有时会间断，但总体上还是很认真的……你独自生活的时候，这么做是很容易的。但是去年，我搬回了姨妈那儿住。我在读工商管理硕士，得缩减开销。我家是波斯人，想做到素食很困难。我们的饭桌上不是鸡肉、烤肉串，就是炖羊肉。

自从搬回去，我就没试过让他们也素食。我只是尽力告诉他们，尽量买符合可持续原则的、在人道主义条件下生产的肉类和动物食品。但是，即便是这样的要求也毫无作用。在我们的课堂练习当中，我意识到，这是因为，我的要求中夹带着情绪和苛责。

培训课后第二天，姨妈早饭做了鸡蛋，想给我吃一点。我正要大讲特讲关在笼子里的鸡遭受了多少折磨的时候，我停下来了，只是礼貌地表示我不吃。姨妈问我怎么了（她知道我爱吃煮得很嫩的鸡蛋）。

那天早饭之前，我和姨妈相互分享了我们去境外工作的不愉快经历。由于工作的原因，姨妈过去经常去其它国家，每次回来都有点不愉快……我们聊到，尽管出差途中给家人和朋友带一些小礼物很重要，但是这些小玩意儿太便宜了，我们都深感不安。我们担

心，要卖得这么便宜，它们到底是怎么生产出来的。

我没有想到课上学的东西这么快就能用到。我突然意识到，我能在这两件事情之间建立一种联系。当着我姨妈的面，我跟姨妈说，她在出差途中买便宜货感到不舒服，我对买便宜食物感到不舒服，其中的原因都是一样的。随后，我第一次从她的眼神里看出，她理解我了。

作为一家人的，我们开始讨论为什么我们要做这样的选择，而不再是为什么我要做这样的选择。话说到最后，姨妈开始问我该如何分辨哪些肉该买，哪些肉不该买。

第二天我回到家，发现冰箱里多了一盒非笼养鸡蛋和有机牛奶。我姨妈去超市了。真是让人不敢相信。

小 结

- 这是一本操作手册和习题集，里面提供了一系列效果可靠的练习来帮你逐步提高。
- 如果你能坚持做下来，它就能帮你跟所有人自如地沟通那些在你看来最重要的想法。
- 我们邀请你来严肃地游戏。我们要勇于面对自己遭遇挫折的时刻，同时还要学会自嘲，在学习的同时获得快乐。
- 做练习：问自己，你想在哪些方面获得改变？
- 你最在乎哪些事情？
- 你的哪几次谈话不欢而散？
- 哪些话题容易引起争吵，以至于你总是避免谈论它们？

第1章 僵局何以产生——那些难以为继的谈话

早上醒来一听新闻，我们就知道，无论当下还是未来，我们生活的这个世界都面临着巨大的麻烦。我们既听到遥远的异国人民贫病交加，也听到身边的街坊邻居入不敷出。我们既听到肥胖问题，也听到饥饿问题。既有洪水，也有旱灾。既有暴雨，也有火灾。我们既听到公司在创造就业岗位，听到神奇的创新，我们也听到环境灾难、社会不公和民主不彰。然后，我们把咖啡洒了（或者是孩子打翻的），我们得换一件衬衫赶去上班——继续过我们的生活。

考虑到孩子的未来，孩子的孩子的未来，乃至地球上每一个人的未来，我们都得操心一大堆的事情。这些事情彼此纠缠，好似一团乱麻。有人把这些事情笼统地称之为“社会公正”、“公共安全”、“可持续发展”或者“公共健康”。可是，这些词全都过于抽象。如果静下心来仔细考虑这些事情，我们就会问一些更为基本的问题。比如，最严重的问题是什么？它们是怎么形成的？我们该怎么办？

我们发现，最严重的问题之一是，我们在各种问题的性质和解决方式上极度缺乏共识。

什么问题最紧迫？我们的看法不一样。要政府还是要市场？我们的意见不一致。科学、《圣经》以及其他探寻真理的方式，哪个更接近真理？我们的看法也不统一。甚至于，在如何认识现状方面，我们常常都无法取得共识，更别提我们想要什么样的未来以及如何实现了。在新闻里，我们能看到各种各样的分歧和僵局。联想我们的社区和组织，同样的事情也司空见惯。

那么，我们该怎么办呢？我们怎么做才能打破僵局，达成一致呢？

也许，我们需要从每个人开始，一步一步地建设共识。然而我们也担心：“有那么多时间做这件事吗？”问题已经非常紧迫了。

也许，我们应该去说服关键的决策者，也就是那些身居高位、能够立即扭转乾坤的人。

也许，我们应该召集志同道合的人，激发他们发出自己的声音——去投票，去捐助，去抵制，去负责任地消费，去请愿，去与他们的企业负责人或政治代表人谈话。

以上的所有行动路径都有一个共同点——我们需要与人对话。

沟通的力量

凯撒·查维斯（Cesar Chavez）原本是一名流动农场工人，后来却成为美国最伟大的民权活动家。有一名学生曾经问他是怎么组织运动的。凯撒回答说：“我先跟一个人谈话，然后再跟另一个人谈话。”“不，你是怎么组织运动的？”这名学生坚持问道。凯撒再一次回答：“我先跟一个人谈话，然后再跟另一个人谈话。”

通过与我们生活当中的人谈话，我们能动员他们一起建设我们想要的生活。这些人在我们的家里，在街坊四邻，在我们的企业里，在市场里。在他们当中，有些人与我们志同道合，我们要动员他们一起行动。有些人并不关心我们所热心的事物，我们要激发他们的兴趣。有些人站在我们的对立面，我们要跟他们解释，说服他们改变。要想发挥沟通的力量，我们就得认真把握所有这些机会。

有时候，有人会怀疑这样的做法。他们会说：“我们怎么可能通过面对面的谈话来解决全局性的重大问题呢，比如说社会不公和气候变化？”“或许，你是一家大公司的首席执行官，所以你说话有分量，但是我说话不管用。”如果你也有这样的想法，那么就可以看看梅利莎·吉尔德斯利夫（Melissa Gildersleeve）和她母亲乔伊丝·拉瓦列（Joyce LaValle）的谈话，后者是美国英特飞地毯公司（Interface）的一名区域销售经理。

乔伊丝记得，有一天，在沃伦威尔逊学院（Warren Wilson College）读大学的梅利莎回到了家里：

我逛完超市回家，拎着他们刚刚开始提供的塑料袋。我对梅利莎说：“这多方便，是不是？我能把它们挽在胳膊上，一次拎好几个。这创意真不错。”然而，梅利莎却并不这么看。她说：“确实不错，只是，你这么说显然没有考虑我的未来。”听了这话，我猛然醒悟了过来。我没有想到……塑料袋……是由什么材料做的，它们永远都不会消失。它们不会因为你把它们丢进垃圾箱就降解掉。随后，我开始跟梅利莎展开了深入的交流。

在她读保罗·霍肯（Paul Hawken）写的《商业生态学》（The Ecology of Commerce）的时候，梅利莎说：“你看看这本书吧。你知道吗，妈咪，我在考虑垃圾填埋场的事情，我想去那里看看……你得知道，在垃圾填埋场里，地毯得多么占地方。而且它们还降解不了。”我又一次猛然醒悟。这件事跟我的工作有关系，地毯对环境产生了副作用。她把书发给我，然后说：“读读它，理解它的意思，而且一定要让英特飞公司理解这

本书。”她知道我在英特飞工作，她觉得我能在这方面做一些事情，或者至少也能把这件事提出来。

乔伊丝不确定她能对垃圾填埋场里的那些地毯做些什么，因为公司里没有人谈论这方面的事情。但是，她认识销售副总裁，后者能接触到公司的首席执行官——雷·安德森（Ray Anderson）。乔伊丝把霍肯的书寄给了销售副总裁，请他把书放在雷那通常都相当整洁的办公桌上。

雷读了这本书，在自己的“索取—制造—废弃”的商业模式中看出了问题。结果，他成了最早也最密切关注环境的一批公司领导者之一。雷·安德森在公司的文章、讲话和行动在整体上推动了可持续商业的发展。

乔伊丝说：“我只是在努力做我答应了梅利莎的事情。我没有指望这么做能带来多大的改变。”我们很少能知道我们的谈话会产生什么样的效果，即便我们最终知道了，时间恐怕也已经过去很多年了。

我们也会遇到这样的一些人，他们不想成为力图实现某一社会变革的行动者或者组织者。你可能只想在一个比较小的范围里做出努力，比如在你家里或是在你的团队里倡导某些行为或习惯，以此来让他人过上更健康、更负责任的生活。你也可能只想通过自己的行动来身体力行。但是从我们的经验来看，以上的所有行动路径仍然需要谈话和沟通。你得向公司同事或者家庭成员说明你在做什么。你得从他人那里寻求道义上的支持。你也想把自己正在做的事情分享出来，以此来鼓励他人。只有通过有效的方式来进行这些谈话，我们才能达到我们的目标。我们也会发现，在这个过程当中，你也需要和自己谈话。

在下面的章节里，我们会讨论所有这些谈话都应当怎样进行。这些谈话所指向的是即将来临的、我们理想中的未来。

在很多情况下，我们都会避免或者中途放弃这样的谈话，因为我们知道，这么做只是徒劳。有时候，我们会因为政见不同而唇枪舌剑，白白断送一顿温馨的晚餐。于是你认识到，有些话题争议较大，不适合谈论。有时候，我们想跟我们的同事、邻居、配偶、父母或者妯娌讨论在我们看来很重要的事情，可我们却担心这么做只是白费力气。我们经常听到下面的话，也经常表达类似的意思：“这就是我不在亲人聚会的场合谈论政治的原因。”“这就是我不跟同事谈论价值观的原因。”当我们在一些事情上出现分歧的时候，我们会保护自己免遭挫折。

讽刺的是，我们那些政见不一的亲戚、朋友也面临着同样的问题。无论我们喜欢听福克斯新闻（Fox News）和格伦·贝克（Glenn Beck），还是喜欢听美国国家公共电台（NPR）和“民主此刻”（Democracy Now!），对面阵营里的人们总是显得荒谬可笑，不可理喻。

根据我们的经验，出现分歧并不意味着我们的想法有多么左或是多么右。它只是双方的价值观不同，所以导致正常的沟通和谈话无法进行下去。

即便是我们自己的企业当中也存在很多小群体，有的更关注社会影响，有的更关注投资回报。如果我们一定要在这些方面展开谈话，结果就往往不会令我们满意。所以，在大多数情况下，我们干脆彻底避开这样的谈话。无论谈崩，还是完全避免这样的谈话，结局都是一样。我们被困在一处，只能跟已经认同我们想法的人交流。这就像是“对唱诗班传教”，白费口舌。

遇到情势紧迫的重大问题，这么做就远远不够了。我们不能仅靠与主张社会公正的人沟通来解决贫困和人权问题。我们不能仅靠联合坚定的环保主义者来解决全球气候变化、栖息地丧失和水污染方面的问题。而且，我们也不能只靠与关注公共健康的人士交流来解决肥胖问题。所有这些问题都需要我们做出巨大的改变——从个人新习惯的养成到开拓创新，再到公共政策的转变。解决这些问题需要大量的支持者来推动，而我们目前所拥有的支持者则要少得多。而且，我们常常会发现自己心有余而力不足。想要在这种有可能促成真正转变的谈话中充分地表达我们的价值观，这似乎非常困难。

我们写这本书的目的就是为了创造更多这样的可能性。只要运用沟通的力量，我们就能打破僵局，化分歧为实现目标的推动力量。

从身边的小事起步

我们如何从人与人一对一沟通的角度来看待这些陷入僵局和分歧的重大问题呢？我们得寻找我们曾经遭遇的僵局。

首先，我们要清楚什么是“陷入僵局”，它的意思是说，我们反复进行（或回避）沟通，却无法实现我们想要的目标。

身陷僵局的时候，我们未必能清楚地认识到这一点。当我们的策略首度未能奏效时，我们可能会继续尝试，或者加大力度。在谈话当中，我们会重申自己的想法，或者做出解释。然后，我们可能会调整策略，换一些略微不同的说法。我们也可能旁征博引，用各种事实和观点来为我们的观点提供佐证。我们可能会尝试许多次，同时心想：“为什么他们就是不明白呢？”或者，我们也会自问：“我还要怎么做才能把他们说通呢？”

在这个过程当中，我们随时都可能打退堂鼓。我们可能会觉得这么做不值得，或者至少觉得对面这个人不值得我们继续努力下去。你可能会对自己说：“那就这样吧。”

如果真是这样的话，我们觉得你肯定不会读到这里。承认吧——你还是不甘心的。我们认为，你之所以读这本书，就是因为你跟我们，还有这本书的其他读者都有一些共同的目标：

- 为了实现某些公共利益，我们想要在日常生活里身体力行，或者鼓励他人采取行动。
- 我们希望身边的人和其他生物都能过上好的生活。
- 我们希望自己能过上好的生活。

陷入僵局意味着，我们反复进行（或回避）沟通，却无法实现我们想要的目标。不仅如此，我们还造成了下面的结果：

- 我们不再相信自己有能力采取行动。
- 我们没能激发他人行动，甚至引发了相反的行动。
- 我们让身边的人继续停留在痛苦当中，而不是让他们过上好的生活。
- 我们破坏了而不是维护了我们与他人之间的关系。

这意味着我们是很糟糕的人吗？当然不是。我们只是被困住了而已。

我们的目的就是要让你的沟通变得更加有效——首先明确你想要什么样的结果，然后实现它们。要想做到这一点，我们首先得反思，在哪些具体的场合，我们的沟通会陷入僵局。我们会要求你找出你在练习1里列出的某一次谈话，并对其做进一步的反思。

关注当下发生的真实谈话

简单提醒一句：每当有人来找我们，想要知道怎样才能成为更有影响力的行动者或领导者的时候，我们都会要求他们反思某一次陷入僵局的谈话。提到自己非常在意的某一次谈话的时候，有的人能立即把它说出来，而另外的很多人则会在一瞬间变成躲避大师。在避免提及对真实生活有重要影响的真实谈话方面，我们都身怀绝技。

为了避免谈及你与某一个具体的人所进行的具体的谈话来做出反思，你可能会想起一群人或一类人。例如：“当我向管理层反映情况的时候.....”你也可能会随手造出一段从未真正发生过的假想的谈话，可说起来却像是真的一样。例如：“如果我见到州长，我就会告诉他.....”

在我们的培训课上，我们也听到有学员说起他们与某一个具体的人所进行的具体的谈话，可他们讲了20分钟才说，那个人已经去世了，或者已经离开公司很多年了，或者已经不在他们身边了。如果你只是偶然见到某个人，或者你根本不知道他们姓甚名谁，而且往后也不会再见到他们，那么你跟这样的人的谈话就不适合用作反思。这些谈话不是真实的，至少也不是当下发生的。它们是假目标，会妨碍你对你看重的真实谈话做出真正的反思（这种反思是非常艰难的）。所以，用作反思的谈话一定要真实。

练习2 识别陷入僵局的谈话

第一部分：未能如你所愿的谈话

选择一次你想让世界变得更好，结果却未能如你所愿的真实的谈话。也许你只是没有达到自己的目的。也许谈话结束后，你发现你对谈话的结束方式和你跟对方的关系感到不安。先看看练习1里的清单2，不过一定要选择真实的谈话。

真实的谈话

·是与某一个具体的有名有姓的人的谈话。

·发生在具体的时间和地点，中间有一系列谈话。

·是近期的谈话。你会想起谈话的对象。他们没有离世，并且仍然围绕在你的身边。你能见到（或者主动回避）对方。你也能联系到对方（或者对方会联系你）。

·对你很重要。它们不是无足轻重的，值得我们通过反思来获得新的结局。

打开笔记本，回答以下关于某一次真实谈话的问题：

·这一次的谈话对象是谁？

·你跟对方是什么关系？

·你为什么看重这次谈话？

·你想要达到什么样的目的？

·谈话发生在什么时间？什么地点？

·谈话里都说了什么？把谈话的内容写下来。注意，我们的记忆常常有偏差，而且不完整。你可以闭上眼睛，想象当时的情景，再次逐字逐句地仔细聆听你说了什么，又听到了什么。

这个练习非常重要，因为它是我们要求你进行的所有反思的基础。

如果你回想起的谈话不止一个，你就可以重复上面的步骤，找到几段未能如你所愿的谈话。如果你因为回忆起的谈话太多，因此想要略过某一次谈话，那么就可以回过头去看看我们在前面提到过的关于躲避大师的提醒。

第二部分：从未发生过的谈话

在练习的第一个部分里，我们请你回想未能如你所愿的谈话。这些谈话尽管难忘，但你回忆起来的也仅仅是其中的一部分。此前，我们也通过练习1的清单3让你回想你有意回避的谈话。

注意，你担心效果会很差的谈话可能要比你想象的多得多。而且，你在避免谈论风险话题方面的技艺已经炉火纯青，你甚至已经忘记了那些你曾经有意回避的大量话题。你像一条鱼，畅游在这些话题的海洋里，以至于你忘记了海洋的存在。

现在，包括在接下来的一周里，把你回避掉的谈话记录下来。你可以随身携带一个小记事本，或者使用手机的录音功能，也可以随手给自己发一封邮件，以便你能迅速地记下这样的谈话。

比方说，你关心为你提供食物的海洋和农田。你有时会问这样的问题：“这鱼是在哪里捕捞的？”或者：“这是有机的吗？”现在，注意你在什么样的场合不会问这样的问题。在大多数情况下，当你问这些问题的时候，你周围的人或者机构很可能已经在这方面达成了共识。而当你回避这些问题的时候，这就说明谈话有可能让你产生不适（不过，这也是谈话有可能真正产生效果的时机！）。

注意下面的两种场景。一种是，你看到他人做出了你认为会对社会产生负面影响的行为（例如发表性别歧视的言论，乱扔垃圾）。一种是，你觉得他人没有抓住原本可以发挥积极影响的机会。那么，在什么情况下，你跟他们谈论了这个话题？又在什么情况下，你没有跟他们谈论这个话题？

当你在一些特定人群中间的时候，在什么情况下，你会（或者不会）谈论你在意的话题？

注意，你是否经常跟某些朋友或家人讨论政治话题，而对另外一些人避免谈论这样的

话题？

把上面这段话里的“政治”一词替换成你关注的其他话题，例如“民主”、“育儿”或者“你的工作”。你会跟谁谈论你最在意的话题？而跟谁又不会谈论这样的话题？

搜集了一系列你曾经回避的谈话之后，从中选出一个你认为比较重要的话题，然后回答上一个部分里提出的问题，把它们当作是针对这一个话题而提出来的。

我们的目的是帮你查看这些陷入僵局的谈话，并且通过引入真实的谈话来打破僵局。为了说明这么做为什么可能是对的，我们先来看看其他的做法。我们把这些做法分为两个类别，一类是运用权力，一类是调整说法。

增进感情而非运用权力

在谈话陷入僵局的时候，我们所想到的很多做法都属于“运用权力”。即，在不与对方发生密切联系的前提下通过语言或行动来帮你达成目标的方式。这些做法包括：

- 越过对方，直接找有影响力的人谈话，或者找对方的上司。
- 通过重新分配金钱等刺激手段来施压。
- 等待，直到对方失去权势，或者有关事项不再重要。
- 找出重点事项——放弃某一事项，把时间、资源和政治影响力转移到其他事项上。
- 放弃，因为你看不到任何改变的可能。

我们无法在这本书里详细地讨论这些做法。如果你觉得它们比较适合用来解决你的问题，你就可以阅读别的书来帮你驾驭权力和政治。

但是，如果你觉得这些做法并不适合你，或者不足以使你达成目标，你就可以看看，你是不是属于下面这些情况：

- 你没有可以运用的权力；你缺少资源和权威。
- 你不希望对方只是被动接受。
- 你不想放弃，因为事情重大，也很紧急。
- 你想分享自己的价值观，以此来激励他人。
- 你只是非常关心对方。
- 你想通过创造性的谈话来寻找更好的解决方案。
- 你的观点是少数派，或者你想激励他人与你一起行动。

如果你的情况与其中的几条相符，那么你就很可能会对另一种不同的做法感兴趣。尽管你可以把权力和影响力当作备用工具，但你会更倾向于采用能够增进关系，同时效果也更好的做法。

难以逾越的4项沟通障碍

在谈话陷入僵局的时候，我们也会想到另一类更为微妙的影响他人的做法——“调整说法”，或者“转换”。同样，这类做法既有优点，也有缺点。例如，很多图书作者和管理咨询师都鼓励我们宣扬多样性、可持续发展和社会责任等理念。他们认为，能够友善对待妇女、少数族裔、同性恋、双性恋和变性者人群的企业能够获得更多的人才，采取“绿色”发展模式能通过节约成本提升企业效益，而担负社会责任则能增加员工的敬业度和忠诚度。

这些做法大多源自语言学家乔治·拉科夫（George Lakoff）的研究。乔治·拉科夫曾经研究过政治运动背后的语言和思想现象。他认为，我们应当通过“调整说法”和比喻来让我们的目标和他人的价值观相调和，用对方的“语言”来沟通。这些做法非常有用，是解决问题的得力工具。

下面，我们举一个例子来说明什么叫作“调整说法”。为了写这本书，我们访谈了一名学员，他来自慧与科技（Hewlett Packard Enterprise），名叫约翰·弗雷（John Frey）。他的工作是推广可持续发展战略。他负责与慧与科技的客户接触，通过使用慧与科技的解决方案，帮助客户在承担社会责任和保护环境方面取得进展。早先，客户会邀请他到企业里做报告，介绍他自己的公司在这些方面采取了哪些措施。他会介绍慧与科技开展的慈善事业，以及公司在减少二氧化碳排放方面所做的努力，以便通过慧与科技自身的努力来激发客户共同采取行动。

我刚开始讲，就发现很多人开始开小差。有的发电子邮件，有的快要睡着了。我一边放幻灯片，一边心想：“这到底怎么回事？怎么会是这个样子？”显然，我充满了激情……（然而）为什么我就是不能让他们对我感兴趣的事情感兴趣呢？直到有一天，我突然恍然大悟。我退后一步对自己说，我对着一群只讲法语的听众讲英语，难怪他们不专心。

这一经历促使约翰改变了自己的做法。他开始整日整日地旁听客户的工作会议，以此来更好地理解和把握客户所面临的具体困难。他不断地问问题，也不断地得到解答。最后，他根据客户的具体需求调整了自己的表达方式。

我这么做了以后，人们就开始感兴趣了……我们不仅会用他们熟悉的语言，我还会提到他们的商业计划。我说：“你们的商业计划书里写了，你们要跨过这一步。现在我就来说说，我能在这方面帮上什么忙。”我这么说，他们感觉亲切多了，也可信多了。他们会发现，原来有那么多的事情是跟可持续发展有关系的。只有到了这个时候，我才能在这些

事情上为他们创造价值。

你会看到，在这本书里，很多例子里的主人公都在做类似的调整或转换。你可以学习和模仿这些有效的做法。约翰在慧与科技内部培训了整整一个部门的人员，教他们超越传统的宣讲方式，并用他创造的表达方式来沟通。

调整说法可能对你很有用处，我们也鼓励你尝试。但是，这种转换和调整的做法就常常会遭遇以下的4个问题。特别是在谈话产生分歧，无法进行下去的时候。我们会在第5章和第7章里再次讨论这一做法。不过，它不是这本书的重点。

第一个问题是，当我们为了迎合他人的目标而调整我们的说法的时候，我们并没有真正关心他人的目标。例如，我们可能会把提高能源使用效率说成是为了降低短期成本，可我们真正关心的却是防止气候变化。如果我们这么做了，我们的所作所为就可能显得虚假，想要自然而然地说出正确的、合适的话也几乎是不可能的。

第二个问题是，我们费尽心机斟酌词句，听众却可能不买账。因为，他们怀疑我们故意隐瞒了一些东西。对于我们或我们所属组织的主要动机，听众可能会有一种整体上的不信任感。人往往能觉察到他人的诱导。

第三个问题是，如果听众不买账，我们就会备受打击。我们要么会激烈争辩，要么会因为害怕出现这一局面而彻底放弃沟通。结果往往是，我们退回到我们熟知的“对唱诗班传教”的模式，大谈特谈“跟他们说不通”。

最后，我们可能不知道该如何调整我们的表达方式，因为此前没有人针对特定的谈话对象做出过这样的转换。我们可能自认为了解民主党人、共和党人或财务总监大体上都关心什么事情，但是我们没有做过这样的调查研究。或者，我们的表达可能会说不到点子上，因为我们的说法没能契合特定组织或个人的需求。

这本书并不是要告诉你在什么样的情况下应该说什么。我们在前言里提到过，打破僵局不是要“找到正确的话来说”，而是要做出更为根本的转变——改变我们自身，同时挣脱束缚，摆脱旧框框，采用创造性的、真实的新方式。

从“真实”开始转变

我们必须用新的眼光来看待“真实”二字，这是整个转变过程的关键一步。在我们和他人展开真实的谈话的时候，我们就能在创造更好的未来方面取得进展，而这个未来会超越我们的期望。但是，要想创造出这样的未来，我们就得知道不真实主要是从哪里来的。我们得面对它们，否则它们就会把谈话推向可以想见的失败境地。我们写这本书的目的就是为了帮助你避开这些危险。

我们会在第2章里详细介绍什么叫作真实。在大多数情况下，人们都会用“真实”一词来描述一个人的行为与过去相一致的情形。可不幸的是，正是这一观念让谈话陷入了僵局。它让人坠入一种模式，不断地重复过去的分歧和冲突。我们会帮助你体验另一种意义上的真实，即，让我们的行为与我们想要的未来相一致。要想打破固有的模式，我们就得向他人和我们自己坦白我们曾经不真实的种种方式。然后，我们才能开启与我们的价值观相一致的新的谈话。在下面的5章里，我们将一步一步地引导你做到这一点。

一切始于反思

想象一下，如果社会活动家和行动者在别人看来是真实、诚恳、感人、开放、鼓舞人心、有力量、善良和充满同情心的，那么，在他们所倡导的社会与环境变革运动中，谈话就可能会焕然一新。我们的运动就可能会为所有相关的人带去福祉，甚至为所有的生命带去福祉。这样一来，我们就会表现得充满魅力、挥洒自如，我们就更有可能创造出我们想要的世界。

与此同时，我们也能增进我们和与我们息息相关的人们之间的感情。以此为基础，我们就能实现变革，同时源源不断地获得力量。这样的意外结果，我们在工作中常常能够见到。我们也已经见到，感情所提供的疗愈和成长为不知疲倦的行动者提供了多么重要的营养。

一切始于我们自己的反思。我们在这本书的简介部分里提到过，这本书是一段旅程，每一章都需要你去探索和发现，最终使你看重的谈话发生质变。如果你能完成其中的练习，那么用不了多久，你就能充分地驾驭沟通的力量了。

总结1

- 我们在各种问题的性质和解决方式上极度缺乏共识。

- 所有行动路径都有一个共同点——我们需要与人对话。

- 关于重大问题的谈话常常陷入僵局。这意味着，我们反复进行（或回避）沟通，却无法实现我们想要的目标。当我们关心某件事情，谈话却进行不下去的时候，这种情形还会产生不好的后果。

- 打破僵局的其他做法包括运用权力和调整说法。这本书讨论真实谈话的力量和实现的可能性，以此来创造更美好的世界。

- 做练习：选择近期发生的一次真实谈话，在后面的章节里用于反思和探索。

第2章 真实——打破僵局的关键

把真实置于我们探索之旅的核心，这么做是要冒很大风险的，因为在我们的世俗文化里，“真实”二字意味了太多不同的东西。正如一位读者所说：“连教皇方济各（Pope Francis）和唐纳德·特朗普（Donald Trump）都能被他们的粉丝说成是‘真实的’，我就不知道这个词到底是什么意思了。”

现在停一下，想想下面这个问题，把你的答案写下来：对你来说，一次真实的谈话是什么样子的？

练习3 如何理解真实

在你的生活中，你认为谁当得起“真实”二字，为什么？

他们说过什么话，或者做过什么事，让你觉得他们是真实的，或者是不真实的？

你觉得是什么让谈话变得真实？

你说过什么话，或者做过什么事，让你觉得自己是真实的，或者是不真实的？

谈到“真实”，大多数人都会联想到表里如一、态度鲜明和前后一致。作为行动者，我们所得到的关于真实的定义是坚定、坚持和强硬。如果我们感到一丝一毫的矛盾或犹豫，就最好缄口不言。

斩钉截铁的气势虽然能让我们在电视辩论里大放异彩，但它仍然有一定的局限。这么做会在我们和他人之间产生破坏性的摩擦，减少谈话、学习和碰撞出新想法的机会。从更大的范围来看，这么做会让最激进的一些行动者之间产生分歧，而我们当中的大多数则继续保持沉默。

这一类的真实建立在与过去相一致的基础上。实际上，牛津词典里对“真实的”（authentic）一词的第一条释义就是这样写的：“用传统的、原先的，或者忠实于原型的方式制作和进行的。”所以，我们认为“真实”的人做起事来就像我们过去听见、看见他们做事的方式一样。这种做法有时是一件好事。你承诺要为某个社区、组织或某种理念代言，而你一直初衷不改。人们对你有稳定的期待。他们信任你。你也一言九鼎。从这个意义上说，与过去保持一致对于你保持正直的品性和维系既有的关系是重要的。

适时转变错误模式

问题在于，与过去保持一致可能会妨碍你创造新的未来。它会让你陷在当前的谈话和行为模式里，简单重复。你是不是经常发现自己在反复争辩同一件事情？在使用同样的话语，讲述同样的故事？如果你仔细思考一番，想想这些话题是从哪里来的，你就会发现，你只是在重复过去的谈话。它们可能来自父母、兄长、朋友或同事，可能来自你读过的文章、你听说过的公众人物。这一点是导致分歧和僵局出现的原因之一。

如果说，你有过新的体验，获得过新的知识，见到过挑战你观念的人，那么结果会如何呢？在这种情况下，再固守在过去的框框里就会让你无法真实地表达自己。或者，如果你发现，你做了很多沟通，却并没有产生你想要的结果，这又是怎么回事呢？也许，你沟通得不够充分，或者，你的沟通在根本上就是与你想要创造的未来相冲突的。所以，与过去保持一致可能会妨碍你成就某些事情。

简单说，这种基于过去的关于真实的定义是固化的、静态的。现在，我们暂时抛开这一意义的真实，来看看另一种真实——动态的真实。

区分“动态真实”和“静态真实”

你可能会问，我们（贾森和加布里埃尔）当中的哪一个会来谈论如何实现真实这个问题呢？我们是相互冲突的态度和欲望的集合体。我们想要长效解决方案，同时又想要立即得到它们；我们想让地球上的每一个人都能幸福快乐地生活，同时又想把破坏环境的人踢出这个星球；我们想要下定决心展开行动，同时又想在逼迫和奖励下做正确的事情；我们想要让人们停止在没有必要的情况下使用大排量汽车，同时我们又喜欢养狗，而狗会产生大量的碳排放（因为吃肉和加工食物）。

如果上一段内容把你逗笑了，或者你觉得我们承认了自己的矛盾之处，所以显得更加亲切，那你就发现了这本书的一个基本前提。当我们把这些矛盾之处表达出来的时候（我们的内在冲突通常是隐藏着的），我们就开辟出了一块崭新的天地。我们暴露出自己的弱点和思考过程，谈话随即也被我们的内在冲突唤醒。

奇怪的是，这一点并不难做到。我们是人，复杂的人。我们都拥有深沉的爱、强大的认知和无畏的勇气。与此同时，在我们的内心深处，我们也想停留在安全地带，见好就收。我们避免繁重的工作，同时也会攀登险峰，寻找乐趣。我们责备别人苛责他人，然而我们正在做着同样的事。我们努力争取胜出、主宰和控制，同时，我们也期待归属、理解和被爱。

事实上，当人们能够突破政党路线，共同发展、创造的时候，这时起作用的就是一种动态的、鲜活的真实（见表1）。想象一下，你不再忠实于原来的自己，而是忠实于你的成长，因为你不知道自己将来会成为什么样子。想象一下，你不再忠实于过去，而是忠实于你真正想要的未来。想象你不断探索，而非安于现状。想象你跟他人谈话，不管你是不是认同对方的看法，你只记得你们都是人，能共同创造未来。这种动态的真实更像是牛津词典对“真实”一词的第3条释义：关于或表示（在存在主义哲学里）一种得体的、有意义的、有使命感的、负责任的生活方式。

表1 静态真实与动态真实

静态真实	动态真实
表达我的想法和意见	分享我的亲身体验以及从中获得的启示（可能每次都不一样）。
与过去相一致	与你想要的未来相一致
没有矛盾之处，与核心的、永久的自我特质相一致	与学习、发现和成长的过程相一致
自以为确定，但双方存在分歧	承认矛盾和创造性的冲突，探索不确定性
顽固不化，不受他人影响	可变，对学习持开放态度
强硬	承认我们在哪些方面没有与我们想要成为的样子相一致

对这本书的内容而言，我们可以这样定义“真实”二字：

“真实”意为努力与你想要创造的世界保持一致，同时承认自身的矛盾之处。

注意你对这一新观念有什么样的感觉。当你的思绪开始被导向成长和不确定未来的时候，你感觉到了什么？想象一下，当人暴露出自己的矛盾之处和弱点，并且承认自己的不真实的时候，那是一种什么感觉？一方面，你可能会被这一观念所吸引、所启发，你感到眼前一亮。

与此同时，这种不确定性也可能引发恐惧。当我们从静态的角度看待真实的时候，真实就意味着我们了解自己。而当我们从动态的角度看待真实的时候，我们就既不清楚自己现在是一个什么样的人，也不知道自己将来会成为什么样子。作为人，我们经常会对模糊和不确定感到不适。所以，你可能会主动躲避这种体验。如果这么想让你感到了不适或者不安，那么也不用惊慌。你可以把这种不适感看作一种良好的表现，它表明你正在体验生命。不适感本来就是成长和探索未知世界的不可缺少的一部分。

练习4 如何理解真实2

回到练习3，看看你先前对真实的理解。

在你的回答当中，哪些关于真实的描述是指向过去的？

你提到忠实、符合或者一致了吗？如果是的话，忠实于什么，符合于什么，又跟什么相一致？你是否提到，真实就是与原初相一致，就是与过去的那个你相一致？

这些都是词典中对于“真实”一词的典型解释。它们都是指向过去的。

现在，我们来看看动态的真实。它吸引人吗？它让你觉得不舒服吗？还是两者都有？

回想过去，在什么时候，你说出了自己的想法，却没有得到你想要的结果。假如你当时知道你没有掌握所有的信息，而且你的想法还会随着你的学习和成长而改变，那么，你可能会用什么样的方式来分享你的看法呢？

假如你知道，随着你的学习和成长，你对自己原来是什么样子的记忆甚至也会发生变化，这时你又会如何谈论关于你自己是一个什么样的人的话题呢？

在你的生活里，谁是那个具有动态真实的人呢？为什么？

你是否能回忆起最近的某一次谈话，你现在认识到，其中表现了动态的真实？当时说了什么？是谁说的？你在当时和过后的感受如何？

动态真实的根基在于一条关键的悖论——真实即承认我们自身的矛盾。我们会在这本书里详细讲述这一点。如果动态真实就是与我们想要的未来相一致，那么，成长的机会之一便蕴藏在我们与未来不一致的地方。

团队合作能帮你“打破僵局”

在下面的几章里，我们将引导你找到这些矛盾之处。我们会要求你回忆一些你号召他人关注你看重的议题的场景，以及什么时候，你的行动、语言或状态没能达到你的期望。从中，你能发现哪些你尚未认识到的内心矛盾？找到这些不真实的时刻后，我们就获得了更充分、更有力地表达自己的机会。

当我们这样做了之后，我们就可能获得一些不同的结果。我们内心深处的自我不是让我们与他人彼此隔膜，而是让我们与对方之间的联系更加紧密！我们都一样不完美，一样充满矛盾。对此，我们一笑置之。随后，我们就能开辟出一个崭新的空间——令人耳目一新的为了实现美好未来的真实谈话。

不过，想要独自做这个练习是非常困难的，因为在没有他人帮助的情况下，我们常常看不到自己的矛盾之处。我在这本书的简介部分里提到过，这本书需要你去“严肃地游戏”，而且还需要搭伴完成。你需要有朋友来帮你反思，他们像是举着镜子一样，让你看清，你是如何进行充满挑战的谈话的。

如果你还没有找到这样的伙伴，我们强烈建议你找一位朋友、同事，或者找几个人来与你共同完成整本书的练习。找一个人来当你的教练。他（她）要能迅速发现你落入的陷阱，并且能直言不讳，同时还能发挥引导的作用。你的教练甚至会同意与你一起阅读这本书！这样一来，你们就能互相帮助对方打破僵局。只是，这一结果发生在你们各自的生活里。

根据我们的经验，真实只能在谈话中生长。我们播下承诺追求更好的结果的种子，在同伴的帮助下生根发芽，开始探索和暴露出我们的矛盾之处。然后，我们开枝散叶，进入新的空间，用新的方式展开艰难的谈话。只要坚持下去，我们就能开始收获新的理解和创造性的成果。

练习5 让搭档帮你反思

首先，列出能陪伴你愉快地度过整个阅读和练习过程的几个人。你可以考虑：

- 谁愿意听你谈论你非常在意的事情和话题，即便对方并非总是认可你解决问题的方式？

- 谁说话你愿意听？

- 你不介意谁听到你陷入谈话僵局和遭遇挫折的细节？

- 谁会直言不讳地把他（她）的看法告诉你？谁不会顾忌当着你的面指摘你的态度和行为？谁会质疑你对事情的理解？这本书是谁推荐给你的？

- 谁距离你想要改变的领域没那么近，这样他们就能不带感情地帮助你思考？（例如，如果你想在自已家里做出改变，你就要慎重选择你的配偶做你的搭档。如果你想在工作上做出改变，你就要慎重选择上司做你的搭档。）

- 谁可能从学习发挥谈话的力量中获益，以此来更好地应对这个充满分歧的世界？

接下来，选择一位或几位搭档，把这本书介绍给他们，让他们跟你结伴练习。例如，你可以告诉他们，你想要通过讨论来让你在意的問題得到更多人的关注，而且你需要他们来帮你。

然后，你们需要明确一些事項，以此来说明你们会在练习的过程当中怎样帮助对方。下面是一些建议：

- 坦诚相对，互相挑战。如果你听到搭档大声发泄情绪，说一些不公平的话，或者做一些主观的臆测，这时就打断对方，把问题指出来。

- 为彼此负起责任。如果你听到你的搭档只会空谈或抱怨，而不采取行动，这时你就要鼓励对方真正展开行动。你们可以一起设定做出行动的最后期限。

- 有同情心，但也要坚决。如果你发觉自己或搭档情绪低落，或者不想再做下去，那么就休息一阵子，然后练习新的内容，而不是完全放弃谈话。

这些事项应当清晰明确，但是不必固定不变。你们可以随着学习的进行随时添加，修改内容。

总结2

·在大多数情况下，“真实”一词都是指人们的所作所为与他们过去的信念、看法、行为和文化认同相一致的情形。这一定义是静态的，有可能让分歧和僵局进一步固化。

·我们希望你的行事方式能够与你真正想要的未来相一致，而不是与过去相一致，同时不断学习和成长。这就是我们所说的“动态的真实”。

·动态真实的关键是坦诚，承认自己的矛盾和冲突之处。这一点通常在彼此信任的关系里更容易做到。你可以从这里起步，然后尝试在其他情境中同样做到动态的真实。

·做练习：找一位朋友、同事，或者找几个人来与你共同完成整本书的练习。找一个人来当你的教练，并且提出互换角色。他（她）要能迅速发现你落入的陷阱，并且能直言不讳。

第3章 了解你的表现——谈话的潜在障碍

在我们自己的经历当中，在我们与行动者的谈话当中，在面向渴望成功的领导者的培训课上，我们总能发现同样的模式。当有人在我们十分在意的事情上惹恼了我们的时候，我们就会用某种特定的形式展开谈话。

下面是贾森经历过的一件事情：

我去地下室里拿东西，发现灯开着。我小声埋怨着关上灯，然后径直上楼走进厨房，看见妻子在洗碗。我抱着胳膊对她说：“地下室灯没关。”

我们把画面定格在这里，看看这时发生了什么事情。贾森刚刚提到的是一场谈话的开始。他已经传达出了一些你会在电视里看到或听到的内容。读完上面的一段话，你可能已经猜出了不少的关于贾森的内心活动：“真浪费电（以及钱和碳排放）。有人（不是我！）没关灯。我要看看是谁干的，然后告诉他（她）为什么这么做不对，这样他（她）以后就不会再这么干了。在这个家里，总得由我来贯彻环保理念。”所有这一切，汇成了他刚刚说过的那句话，似乎他的妻子完全没有环保意识！

我的妻子立马回敬了一句揶揄：“嗯，‘不知道是谁’每天早上冲完澡都不关灯。你知道接下来我怎么做吗？我把灯关上就是了。”

她是怎么看待这件事情的呢？是什么让她窥见了贾森的内心活动？部分原因在于，他们已经结婚十几年了，这种情况早已屡见不鲜。而且，她也预见到，贾森接下来就要做一大通关于节约能源的说教了。贾森已经制造了一种谈话模式，而这种模式能够让妻子理解他的潜台词（这么做是没问题的！）。但是，在他这么说的時候，他也表达了一些其他的東西，比如某种立场、语气或措辞。尽管没有明说，但他仍然隐晦地表达了他的指责。

在言辞之外，贾森也展现出了他此时的状态——苛责他人、自以为是和消极攻击。这种状态会引发两个后果。其一是，这么做很难有效地促使贾森的妻子关注谈话本身，也很难保证将来灯就一定能关上。这么做轻则激起对方对自己的坏习惯的冷嘲热讽，重则引发一场争吵。

从更深的层面来说，他所表现出的自以为是也没有与他想要创造的世界相吻合。当贾森和妻子跟孩子说起他们的价值观以及他们对孩子的期望的时候，或者当贾森为他的团队制定内部章程的时候，他会怎么说呢？他通常都会说，人要谦虚，要有同情心，要关心他人，要爱护环境。但是在日常生活当中，他却没有做到尊重他人，还把谈话气氛给搞僵了。

对社会、环境和政治议题的行动者来说，情况也类似。我们常常表现得自以为是、刚愎自用、僵化教条或者高人一等。我们总是不断地告诉他人应该做什么，不应该做什么。我们对有可能发生的灾难的关心超过了我们对我们想要创造的未来的关心。这种做法并不吸引人，而且坦率地说，非常无趣。然而，我们却在惊讶，为什么人们没有积极响应呢？最后回到那句老生常谈的话——“跟他们说不通。”到头来，我们发现自己既疲惫又沮丧。

在这一章里，我们要回答一个问题：我们的状态跟我们想要创造的未来相一致吗？

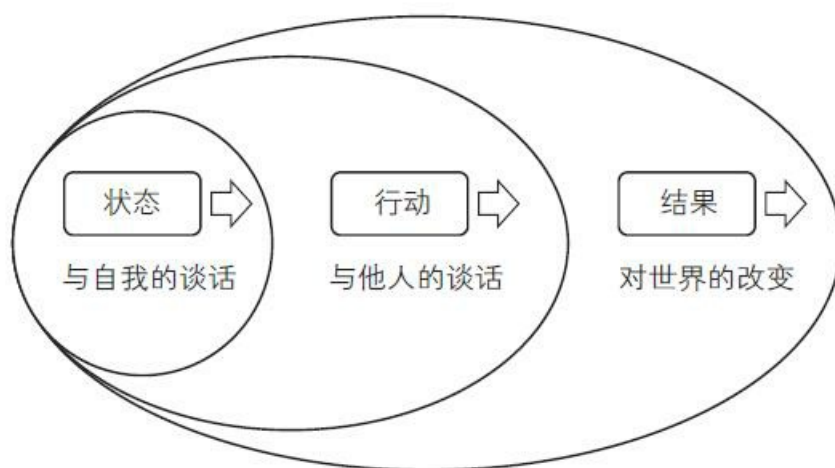
别让谈话卡在个人背景上

我们怎样才能看清自己的状态？水里的鱼感觉不到水的存在，同样，我们往往也不了解自己的状态，不了解它如何塑造了我们的行为，以及它如何决定了他人对我们的反应。

在前面的故事里，贾森当时并不清楚自己的状态。而在事后，他对此有了一定的认识，甚至能够描述出这种状态，这是以下两个因素共同作用的结果。其一是，他的妻子察觉到了他的状态。我们这么说，是因为她指出了类似情境下的另一种状态——只诉诸实际行动，把灯关掉（既不下结论，也不讲道理）。其二是，他花了一些时间回想了刚才的事情，检视了他在这一过程中的想法。也就是说，他做了反思。

这里的重点是，察觉我们的状态需要勇于放下身段，付出努力。这是一项非常重要的技能。我们的状态决定了我们会做什么、说什么，也决定了别人对我们的反应，包括所做的事和所讲的话。这些行动又会影响到我们的世界。这个过程可以用图1来表示。

图1 我们的状态会影响我们的行动和我们的世界



在第1章里，我们分享过一则关于约翰·弗雷的故事。约翰来自慧与科技，他改变了自己的做法，在销售公司的可持续发展服务方面做出了更大的成绩。故事最重要的启示不在于他使用了多么新鲜的说法来销售公司的服务，而在于，他之所以能想出新的说法，是因为他转变了自己的状态。

他理解了自身的状态对听众的影响。过去，他在自己的报告过程中表现得激情澎湃，对公司的成就信心满满。但是他发现，客户对此却兴趣索然。于是，他调整了自己的状

态，注重调查，联系实际。此后，关于如何与客户打交道的一系列新想法就自然而然地产生了。状态后面紧跟着行动。他倾听客户的困难，阅读他们的商业计划，帮他们解决了他们的问题。通过这些努力，他推进了公司所致力于的商业成功和可持续发展的目标的实现。同时，他也创造了能够传授给他人的新的表达方式。

察觉我们的状态并不是无关紧要的事情。它包括搞清楚我们内心的感受，以及别人如何看待我们。它既包括自省，也包括共情。发展心理学家表示，找到内心深处隐藏的东西并做出相应处理的过程对个人成长非常关键。它是我们实现自我（即让自己变得更明智、更清醒、更有能力、更自由的过程）的基础。与此同时，这个过程也充满了艰难和痛苦，因为它需要我们直面自己的弱点。

那么，我们怎样才能理解并且最终改变我们的状态呢？在与他人谈话的过程当中，我们的状态会从我们与自己的背景对话中浮现出来。你跟自己的源源不断的背景对话会影响别人看待你的方式。

现在，暂时停止阅读，听听你在跟自己说些什么。

停下来，仔细听。

你可能会想：“跟自己说话？我没有在跟自己说话。我没必要做这一步，所以我要继续阅读下去。”这就是我们所说的背景对话。

背景对话是我们和他人谈话之前、之中和之后的内心中的声音。它有很多不同的名称。你可能听说过，有人提到要反思他们的“内心独白”或者“意识流”。有时，他们也会把这种反思叫作“观察思维过程”。你心里有想法，而这些想法可以被称为某种声音或某些声音。

你跟自己的谈话造就了你的状态。我们的想法和感受能制造出一种内心的氛围。这种氛围又能让我们在与他人的谈话中展现出语言力量和非语言力量。而且，无论我们能否成功地分享我们的价值观、愿景和行动方案，我们的谈话方式都决定了我们最终能获得什么样的结果。一旦我们察觉到了自身的状态所能造成的影响，我们就会开始想办法来解放身心。我们可以创造出新的状态，开始新的、能够创造出新成果的背景对话。这样一来，我们就进入了一个让我们与我们最高远的志向真正相一致的过程。

别让谈话卡在个人状态上

在这一章里（以及在整个书里），我们将帮你认清自己的状态以及你与自己的谈话。在这个过程当中，我们将借助于一项重要的事实，那就是，尽管这个探寻的过程表面上看是局限在个人经验里的、私密的、只涉及人的内心活动的，然而实际上，它并没有那么个人化。

你能在前面那个关于贾森的故事里看到自己的影子吗？你是否曾苛责他人、自以为是或者消极攻击？答案很可能是肯定的。毕竟，我们都是人，都遗传了某些状态。我们与自己和他人的某些谈话已经持续了很久。当我们诞生在某一个特定的文化当中的时候，当我们参与某一个议题或活动（比如社会公正或可持续发展）的时候，我们都在共享这些状态。在追寻更美好的世界的过程当中，我们所遇到的让谈话陷入僵局的很多困难都是很多人经历过的，有的甚至已经成了老生常谈。我们发现自己在扮演行动者的角色，时而强硬固执、鲁莽急躁，时而怀疑悲观、妥协退让。

我们在很多国家的很多地方都开过培训课，面向的人群也多种多样。课上，我们要求学员反思效果不尽如人意的谈话和担心谈崩而根本未能进行的谈话。下面是学员们提到的一些情形：

一名雇员想说服公司的财务总监在社会和环境事务方面加大资金投入。

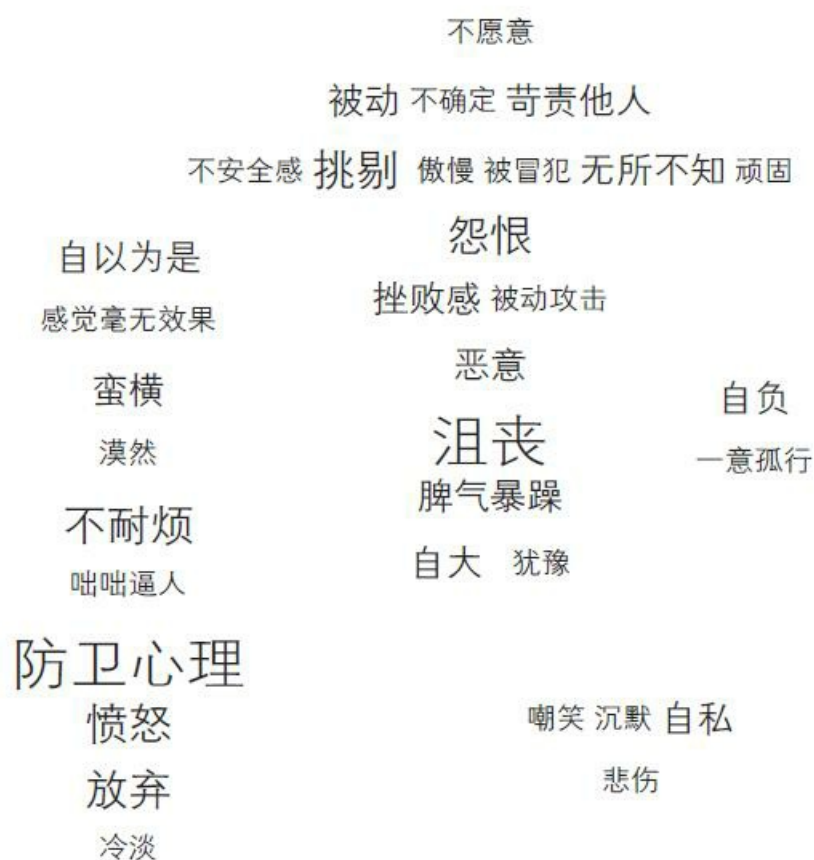
一名妇女想说服她的母亲尊重同性恋者的权利。

一名青年男性为他选择的职业和他所拥有的抱负向一脸狐疑的父母解释。

这类谈话是非常重要的。它们有可能激发他人采取行动，或者促使他人支持我们想要追寻的目标。然而不幸的是，这些谈话常常会因为冲突、受挫和放弃而陷入僵局。很多时候，谈话甚至都不会发生。

“当谈话陷入僵局的时候，你当时是一种什么样的状态？”在培训课上，我们提出了这个问题，并且获得了下面这些答案。（见图2）

图2 谈话陷入僵局时的状态



想象一下，飞机刚刚起飞，路途很遥远，你旁边坐着一个上述状态的人，那么你想跟他（她）说话吗？还是说，你会跟乘务员要一副隔音耳塞，装作睡觉的样子？这些词揭示了我们自身在谈话受阻时的状态。

现在，再看看这些词，想象一下，如果在接下来的谈话中，你就会有这样的感受，或者你在别人眼里就是这种印象，那么这种感觉好吗？很可能不好！所以，我们倾向于避免困难的谈话，即，谈话对象的价值观有可能跟我们不一致的谈话。我们不想让自己陷入这样的境地，感受到这些感觉，也不想让别人这么看待我们。所以，我们干脆避开困难的谈话，同时也把创造美好未来的目标丢在了一边。

这既是坏消息，也是好消息。说它是坏消息是因为，在这些情况下，我们是自己最大

的敌人。我们的状态妨碍了我们去达成目标。看到上面的那些词之后，一位财富500强员工谦逊地笑着说：“这就像是我的绩效考核评语！”说它是好消息是因为，我们能通过努力来改变我们的状态。如果谈话是跳舞，那么状态就是舞曲。如果谈话无法进行，或者进行不下去，你就可以换一首曲子来跳。有时候，甚至说在很多时候，别人也会跟着你一起跳。这本书里的练习将帮助你实现这一结果。

除了能揭示我们的状态之外，上面这些词的另一个特点是，它们之间存在明显的共性。一些状态会反复出现，比如沮丧、防卫心理、怨恨、自以为是、被动攻击和放弃。另一些词语紧密相关，比如挫败感、一意孤行、自负和无所不知。我们把这种共性理解为，我们的状态是共通的，甚至可能是相互感染的。产生这些状态的僵局情境也是共通的——我们都困在现实和我们想要的未来之间，无法向前。

不幸的是，在我们身为行动者和社会活动家的时候，这些状态会影响他人对我们的期待。多伦多大学的心理学研究者纳迪娅·巴希尔（Nadia Bashir）和她的同事们使用在线调查工具招募了一批北美民众的代表性样本。他们让受试者说出他们对倡导某一种社会风尚的“标准”社会活动家的印象。表2即为受试者眼里的“标准”环保主义者所最常具备的30项特征。

表2 受试者眼里的“标准”环保主义者所最常具备的30 项特征

“标准” 环保主义者		
喜欢抱树	反应过度	非传统
素食	不新潮	爱好户外活动
嬉皮	自以为是	说服力强
信奉自由主义	教育程度高	喜爱动物
不讲究卫生	吸毒者	不宽容
激进	多毛	热心
古怪	坚决	民主党人
社会活动家	愚蠢	惹人讨厌
同情心	聪明	怪异
抗议者	狂热	不理性

看到这些描述，你可能会笑出声来。你可能从中发现你自己或者你认识的其他人的影子。我们在这里要说明的是，这些不是某一个人的特点。在培训课学员反思出的各种状态和以上研究所显示的人们对行动者的看法之间存在着一种深刻的共鸣。

这实际上是一件好事。认清我们的现状和我们想要创造的世界之间的差距，我们就能打破原有的行为模式，同时为新的可能性辟出空间。我们将引导你改变某一次具体的谈话，以此来改变你自己的状态，你与他人之间的关系，以及你所倡导的社会风尚。我们将按照曾经起作用的唯一方式来改变世界——每次只专注一次谈话。

掌握你的个人背景

下面，我们将引导你改变你的某一次谈话。首先，你不能只看书不做练习，这很重要。回想练习2，我们曾经要求你回忆一次没有达到你期望的谈话，或者一次你因为担心谈崩而完全回避掉的谈话。找到满足练习2要求的某一次谈话，然后往下阅读。

现在，你已经找到了某一次具体的谈话，并且回忆起了相关的具体情形（跟谁谈，什么时间，什么地点，说了什么，没说什么）。这时你很可能会问：我当时应该怎么说？我现在又该怎么说？在这里，我们要问几个不同的问题。

首先，你要先了解你跟自己说了什么。如果你们谈崩了，那么在这次谈话之前、之中和之后，你都想了什么？如果你回避了这次你很看重的谈话，那么所有的谈话就只能发生在你自己心里了！

练习6 我们没有说出口的话

选择你在练习2里提到过的一次谈话。它可以是一次未能如你所愿的谈话，也可以是一次你一直在回避的谈话。你要确保的是，你所选择的谈话是近期发生的，谈话的主题对你来说是重要的。

近期的谈话是说，你觉得谈话还没有完结，或者问题还没有解决，尽管它已经过去一段日子了。而且，谈话对象是你身边的人，你可以继续和他（她）谈话（而不是你在公共汽车上看见的，你从来都没有见过，也不知道上哪里去找的人）。谈话应当是你所看重的，你确实想要达成某种目的。这个目的可以是某一个具体的结果，比如改变某一行为，或者让你和谈话对象之间的关系有所发展。

如果谈话尚未发生，你就可以想象它是怎样进行的。

现在，按照下面的提示想象这次谈话：

写出你没有说出口的背景对话——你当时（或者现在）感受到了什么，有什么想法，同时却没有说出来？这里的感受都是最基本的感受，比如懊恼、难过、高兴、担忧和羞耻。要想觉察到这些感受，你可以关注身体的信号，比如心怦怦跳，或者脸上有火辣辣的感觉。这里的想法是指你对谈话对象或者当时情境的理解和判断。把你脑中所能记起的所有事情全部写出来。

如果谈话没有像你期望的那样进行，你就可以写下你在这次谈话之前、之中和之后的想法和感受。如果谈话尚未发生，你就可以把你跟自己进行的相关背景对话写出来。

在我们的培训课上，学员分享了下面的背景对话：

·“你懒得把这件事情搞明白。”

·“重要的是解决这些问题，不是对你有多好。”

·“你竟然这么自私。”

·“很难谈，没有太好的办法。”

·“你没有说实话。”

·“你没听懂我的话，你甚至不想听懂。你主意已定，根本不在乎我说什么。”

·“你说你想要，可是你不愿意付出努力。”

这些话不说出来是明智的，若非如此，谈话更可能不欢而散。同时，回想贾森和妻子关于地下室没关灯的谈话，妻子知道贾森在想些什么，贾森的背景对话不再是秘密。原因之一是，这些话，我们过去曾经说过。这样一来，对方就能预料到我们接下来要说什么。而且，这些话还会从我们的非语言沟通中渗透出来。我们的背景对话会影响我们的态度和语气，即我们的状态。我们来看看这是怎么回事。

练习7识别 你的状态

退后一步，从全局的角度再看你在练习2和练习6里写下的谈话。想想你跟自己进行的背景对话。你会如何描述你在这次谈话中的状态？你会用哪些形容词？你觉得别人会怎么看你？如果谈话没有发生，那么想想如果谈话发生了，你会给别人留下什么样的印象？

认识状态的另一种做法是，想象一个非常了解你的人，比如你的配偶、密友、兄弟姐妹、父母或子女，他（她）看了这次谈话的录像，那么他（她）会猜测你当时在想些什么。他（她）会如何描述你的状态？

提示：你无须重复劳动，看看图2里的那些关于状态的词，它们或许能描述出你在这次谈话中的状态。

跟你的搭档分享你的反思结果，看看他（她）是不是同意你对自己的状态的描述。

我们再次强调，你要在这里停下来，使用练习2和练习6进行反思。相比“我该怎么说？”和“我当时应该怎么说？”这两个问题，很少有人问“我当时是什么状态？”。

停！

反思：你会怎么描述你的状态？

这一探究过程可能会让你感到尴尬。所以，你可以给自己一些空间来考虑和挣扎。你可以暂时放下书本，多想想这个问题。回到书本后，再重复这一步骤。如此反复。

同时，你也要关心你的搭档是怎么回答这个问题的。他们描述了他们的状态了吗？坦率些。如果你发现他们在美化自己，你就要毫不留情地指出来。

这个练习不是那么容易的原因之一是，我们一不小心就会对自己形成价值判断。比如：“我已经就谈话的结果狠狠地批评过我自己了，现在还要让我坦白我羞于启齿的状态？”

我们没有问这些状态是好还是坏。实际上，不去给它们粘贴好坏对错的标签是很重要的。状态就是状态。苛责我们苛责他人本身也是苛责。更有意义的问题是，你觉得这些状态有效吗？它们与你想要成为的样子一致吗？与你想要创造的互动和未来一致吗？如果答

案是肯定的，我们就希望你能挣脱束缚，尝试一些新的做法。

由于这个练习比较困难，接下来我们就分享关于识别状态的一些常见问题，以及如何克服它们的一些方法。

学会“运用”真实

我们有位学员叫爱丽丝，她说她一直在回避跟母亲谈论关于同性恋的权利的问题。她说：“我母亲每4个月跟我通一次电话，每次都要吵起来，所以接下来的4个月我就不接她电话。我的生活的核心理念就是社会公正。我做不到既坚持我的价值观，又爱我姨妈妈。她讨厌同性恋。”

我们让爱丽丝反思她的状态，她这么做了，但是遇到了困难，又来找我们。她说：“我想我是很乐观的。”我们让她详细说说，她于是说：“我想，我乐观地认为，母亲的看法是可以改变的。”

停顿了一会儿，她又说：“不是，她曾经说我自以为是，爱批评人。”

这里有好几个问题。首先你要注意，在反思谈话的时候，爱丽丝有一种掩盖、遮蔽或者隐藏她的状态的倾向。跟爱丽丝一样，我们往往也不会一五一十地坦白我们的所说所想，因为这么做太灭自己威风了。我们只会用自己的话说个大概。回想贾森那个地下室没关灯的故事，他是这么说的：“我小声埋怨着关上灯，然后径直上楼走进厨房，看见妻子在洗碗。我抱着胳膊对她说：‘地下室灯没关。’”

假如贾森是这么讲的：“我上楼告诉妻子，地下室灯没关。”结果会怎样呢？他这么说仍然符合实情，但是与此同时，他也偷偷地抹去了他当时的状态。

我们都知道如何在重述故事的过程中删去我们觉得不光彩或者没有实际效用的状态。在我们的讲述过程里，我们会小心地把导致谈话失败的某些沟通片段掩盖起来，这些沟通片段包括语言的沟通和非语言的沟通。这样一来，我们的形象就会显得高大一些，而对方则会显得渺小一些。但是，这么做并不能改变谈话本身。

细节非常重要。你能在多大程度上逐字逐句地反思这次谈话？你到底说了什么，没说什么？你的状态就隐藏在这些细节当中。想一想，你最初的反思结果有没有掩盖你在谈话中所真正展现出的状态？

练习8 从对方的角度反思你的谈话

回到先前你提到过的发生过的谈话。由于你已经反思了你的背景对话和状态，现在你就要问自己：我是否充分地描述了当时进行的所有谈话以及谈话进行的具体方式？对于当时到底发生了什么，我能认识得更加清楚吗？

在一张纸上，或者在你的笔记本里尽可能准确地记下谈话里双方都说了什么、做了什么。如果有人有录音录像设备，那么他（她）会记录下什么样的内容？记录可以是下面的样子：

我：“_____”

谈话对象：“_____”

我：“_____”

.....

从旁观者角度观察自我

认识我们在谈话里的状态的时候，我们在培训课上常常见到下面这些问题：谁口中的事实才是“真正的”事实？谁的看法是正确的？如果我觉得我是“乐观的”，而别人认为我“爱批评人”，那么究竟谁说的是对的？两种看法都错了吗？

事实上，你觉得你的状态是什么样子几乎不会对谈话进程产生任何影响。我们希望你能够为别人如何看待你的状态这件事负起责任。这一点是问题的关键。即，你希望你在别人眼里是什么样子，你就要通过你自己的努力来实现这个目标，这个责任是由你自己来担当的。这才是改变的坚实起点。

从她母亲的角度观察过她们的谈话后，爱丽丝认识到：“母亲说我自以为是，爱批评人，我就变得自以为是，爱批评人。”然后，爱丽丝的表现又可能会进一步强化母亲对她的印象，于是陷入恶性循环。认清这一点有助于爱丽丝摆脱原有的行为模式，创造出新的状态，进而用新的方式来处理她和她母亲之间的关系。

花一些时间，从对方的角度来反思你们的谈话。你的状态是什么样子的？你会为你当时的状态负起责任吗？关于你的状态的两种看法，你在二者中间找到共同点了吗？如果没有，继续寻找。检视并面对你在谈话失败中的责任可能是非常困难的。然而，这其中的抵触和不适感越强烈，你就越能为你自身的成长赢得空间，你也越有可能打破僵局，推进谈话。

让理想与状态保持一致

如果你已经了解自己的状态，这时我们就能面对我们在前面提出的那些关于真实的问题了。对你个人来说，你的状态跟你的抱负相一致吗？对其他行动者或呼应你所倡导的社会风尚的人来说，你们共有的状态与你们共有的目标相一致吗？例如，如果你倡导同情和包容，那么你是在用充满同情和包容的方式做事情吗？当你想吸引来自你的公司、供应链、市场、家庭、学校、社区和政治团体的人们的目光的时候，你的状态能帮你成功地邀请他人加入你所倡导的事业当中吗？你能促使他人在你倡导的社会风尚方面改变做法、投入资源和提供支持吗？

如果对于这些问题，你给出的答案都是肯定的，那么太棒了，你可以丢掉这本书去休息片刻了。

如果你给出的答案是否定的，那么你就成功地发现了不真实的一个重要来源。此刻，你就已经开始为新事物的出现创造空间了，这个新事物就是与你的抱负相一致的状态，它能促使你自然而然地推进谈话，不断接近你想要的未来。爱丽丝发现，她可以从她跟她母亲的关系开始做到富有同情心和爱心。而且，她也一定能做到“忠实于她的价值观”。

不过，我们首先得解决一个核心的难题。当我们发现状态和抱负不一致的时候，为什么我们还会放任这样的状况持续下去呢？为什么我们有时候会陷在无法达成我们想要的结果的状态里，无以自拔？在接下来的一章里，我们就来讨论这个问题。

总结3

- 当我们跟他人谈话的时候，我们也随身携带了背景对话这个潜在障碍。

- 关于谈话将如何进行，我们可能会尽力掩盖我们的偏见和假设。但是，这些负面的东西却会通过我们的行事方式和他人对我们的看法，即我们的状态，流露出来。谈话甚至可以在发生之前就陷入僵局。

- 我们的状态是共通的。不仅很多行动者都有类似的状态，普通人对困难的谈话的基本体验也是如此。作为行动者，我们的状态促使人们形成了他们对我们的负面印象和期待。

- 为了打破僵局，我们希望你能认清你的状态是否是（动态）真实的。它与我们的近期目标相一致吗？它与我们想要创造的未来相一致吗？

- 做练习：为了让谈话发生质变，接下来我们就要了解自己的状态，以此来打开谈话中的潜在障碍并且面对它。

- 当谈话陷入僵局的时候，你在想些什么？你感受到了什么，同时却没有表达出来？

- 你的背景对话是什么？

- 当谈话陷入僵局的时候，你的状态是什么样子的？

第4章 找到诱饵——僵局的好处

在这一章的开始，我们再来讲一个关于贾森的故事：

2005年，我进入麻省理工学院读博士的时候，我成了一名学生调解员。后来，我跟另外一些学生调解员拟定了一份宣言，里面讲了在可持续发展方面，“麻省理工应该做些什么”。我们在教职工当中征集了几十个签名，递交给了校方。我们还要求和学院主席面谈，以便当面提出我们的要求。我们觉得自己酷毙了。

然而，主席办公室并没有同意我们的要求。他们说，他们不知道该如何针对我们的提议采取行动。也就是说，我们的“要求”没有写清楚，他们不知道我们想让他们做什么。

老实说，我们也不知道。但是，我们很容易就陷入了一种沮丧的心境当中，还把校方给妖魔化了。我们一致认为，“他们”不关心这种事，也不会跟我们认真地谈论它。他们并不想真的去做“他们”应该做的那些事情。

请愿失败后，我们下一步的行动就是集中精力开展一项活动，推动校方公开承诺“付出实际行动”，建设节能校园。

然而，在准备过程当中，我们又遇到了更多的障碍。有一次在会议室里，我们和校方代表面谈，整个过程很不顺利。我们不断提出要求，对方也不断地把我们的要求顶回来。他们不想做出这个承诺。我觉得谈不下去了。

是什么让谈话陷入了僵局？有人会这么说，贾森和他的朋友们遇到了一个障碍。这个障碍是别人故意制造的，你必须用意志力或者借助政治力量来打破它。我们会问自己这样的问题：有人从中阻拦的时候，我们该怎么冲过去呢？索尔·阿林斯基（Saul Alinsky）所写的《叛道》（Rules for Radicals）一书就是这一角度的典型代表。在这本书里，作者设想了一个强大的敌手和意图颠覆政权的一群人。

我们可以使用另一种比喻，它关注的是我们自身在僵局形成过程中的责任。我们可以把谈话中出现的僵局看作一种陷阱。我们发现，这么看问题能帮助我们最终摆脱僵局。也

就是说，在奔向更美好的未来的路途当中，我们带着特定的背景对话和状态跌进了陷阱里。这一比喻的核心是陷阱里的诱饵，它十分诱人，你一旦抓住就很难放手。我们得到了诱饵，同时却让谈话陷入了僵局。

这里的诱饵是不真实的另一个主要来源，也是我们接下来讨论的对象。只有认清诱饵的本质并放手，我们才能爬出陷阱，继续前行。接下来，我们看看贾森是怎么做到这一点的。



在会议室里，已经在学校读了几年书的研究生埃尔莎·奥利韦蒂（Elsa Olivetti）突然大声说：“你们这种做法就好像是‘我们觉得别人应该做点什么’。我在这种情况下通常只是想‘我们自己能做什么’。”

她的话给了我非常大的触动，因为她在我的眼里就是积极主动又乐于付出的。我冷静下来，深吸了一口气，努力对自己说：“我们自己能做什么？”

突然间，我感受到了一种难以抑制的兴奋，我知道该怎么做了。有了“我们自己能做什么”的态度，我们就必须行动起来。我们可能会有很多事情要做，而且效果也不见得一定会很好。当时，我们把这些风险全部抛给了校方！在那一瞬间，我突然发现，我们一直都在享受自以为是的良好感觉，却完全不必承担任何责任。

与此同时，我们眼下的做法显然也不利于我们达成目标。谈话陷入了僵局。所以，我转变了态度，开始从“我们自己能做些什么”的角度思考和展开谈话。这一转变几乎立竿见影，让整个谈话发生了变化。我们开始问各种问题，而不再纠缠于我们的观点。我们发现，学校有很多研究生都在默默地做一些了不起的尝试，而我们是能够帮助推动这些项目的。于是，后来就有了名为“麻省理工发电机”（MIT Generator）的系列活动，学生们能够在这些活动里宣传有利于校园可持续发展的实操项目，以供大家共同参与。

对此，校方给出了大力支持的态度，学生们继而发起了几十个项目。而且，校方还进一步采取了多项措施，以便将来能够制定出关于节能和防止气候变化的整体方案。

我们把陷阱的比喻用在麻省理工的这个例子上。贾森的谈话陷入了僵局，努力尝试却毫无进展。他的背景对话是：“我要让校方认真对待可持续发展这件事，可他们就是听不明白。”贾森的状态是自以为是和灰心失望。诱饵是感觉自己是代表正义的请愿者，并且不需要担负任何责任，责任都是校方的。贾森所确信的是：“我们是开明的，他们是封闭的。”如果他抓住诱饵不放，他就看不到新的谈话方式。在朋友的帮助下，他发现了一条新的通道——“我们自己能做些什么？如何在学生、教职工为建设可持续校园的不懈努力中发挥协调作用？”

我们的目的是帮助你识别你自己的陷阱，但是我们知道这可能不容易做到，因为隐藏的东西实在太多了。僵局的代价埋藏得很深，我们甚至不愿意承认代价的存在。我们会把谈话缺乏进展归咎于他人，认为是他人给我们设置了障碍。问题似乎不在于我们所选择的思维方式，倒像是客观存在的东西。对于诱饵，我们往往也不承认我们需要它们，无论对自己承认还是对他人承认。即便我们看穿了所有这些，我们还是需要很大的勇气才能说，我们的陷阱是自己亲手挖掘的。而要想放弃诱饵，直面进入陌生领域的风险，我们还需要更大的勇气。

好消息是，我们都会落入陷阱。而且我们常常会发现，陷阱里有很多人！当我们发现自己只是他们当中的一员的时候，我们就可以放松地自嘲一番了。贾森和他的社会活动家们落入了一个我们称之为“某些人应该……”的模式。这种模式有很多种表现形式，比如政府应该……企业应该……我姐夫应该……“他们”应该……如果事情比较复杂，牵扯的人众多，我们就更容易跌进这样的陷阱。呼吁“某些人应该做什么”让我们能够假装自己在努力，可实际上，我们只是在指手画脚。

别让自己成为谈话终结者

首先，找出谈话陷入僵局的时刻，然后承担起打破僵局的责任。僵局是一个相对的概念，它存在的前提是我们有想要达成的目标。识别陷阱就是为了让你们有效地达成目标。

冷静、清醒地观察陷入僵局的后果。从目标和抱负的角度来说，你放弃了什么？如果谈话没有陷入僵局，你能获得什么结果？如果谈话取得了成功，这个世界能获得哪些改善？这些都是僵局的代价。

而且，僵局可能还会让你付出更多的代价，或者说附带损害。如果我们营造了一种无礼、控制，或者令人失望的氛围，这种氛围就可能会让双方的关系遭受持久的损害。例如，我们在前言里分享了米凯拉的故事，由于她和母亲总是因为肥胖和不健康的饮食习惯发生冲突，她们一年多都没有在一起吃过一顿饭。

你也许有播撒幸福的清晰目标。但是，如果你的做法让身边的人感到受伤、恼怒或担忧，那么他们有多大的可能性会去听你说了什么呢？你是在营造关系来支持你创造更美好的未来吗？你是在培育彼此坦诚相待的氛围吗？

如果我们决心冲破僵局，那么就必须认清僵局的代价。

练习9 僵局的代价

为了认清僵局的代价，回答下面的问题：

- 你怎么知道谈话已经陷入了僵局？
- 你想要什么样的结果，而此刻无法达成它？
- 你希望自己能解决什么问题，却解决不了？
- 你有哪些目标或抱负还没有实现？
- 你可能正在制造什么样的附带损害？你现在的状态对身边的人有什么影响？
- 你在情绪上和实际生活上受到了哪些影响？

陷阱：触发僵局的背景谈话

第二步是要认识到陷入僵局的不只是你，同时寻找背后的行为模式。我们在第3章里提到过，我们的状态是共享的。我们的背景对话也是这样，它常常受到朋友和同事的影响。一旦识别出引发了僵局的背景对话，我们就可以把它们标示出来，以免自己反复落入同样的陷阱。为了帮你做这个分析，我们列出了与可持续发展话题有关的各种陷阱。你遭遇的陷阱可能与此类似，也可能带有特定话题的具体特征。

我们提出三点警告：

- 表3中提到的陷阱并不全面，它们只是我们自身和我们的学员反复斗争过的一些常见的例子。

- 不同的陷阱往往同时发生。我们辅导过的一名管理者说，他在很多陷阱间快速转换，始终无法推动谈话。

- 这些陷阱可能无法准确描述你的情况。关键在于，它们能否让你联想到你自己的背景对话和诱饵？一旦你认清了自己的陷阱，今后就有机会展开新的对话了。

表3 一些常见的陷阱

陷阱	背景对话	僵局的代价	诱饵
某些人应该	“企业应该……” “政府应该……” “中国应该……” “他们应该……” “我做不到……我需要很多资金、权力、关系，然后我才能……所以，他们应该……”	放弃了做出改变的机会和责任	不用承担责任：希望世界成为“应当”成为的样子，却不用付出努力或承担相应的责任来实现这一愿景
自以为是	“我比你更有美德（因为我重复利用物品，骑自行车，等等）。” “我比你看得远（因为我懂科学，我从系统的角度看问题，等等）。” “我比你更了解你想要什么（因为我读过关于快乐的哲学书）。” “我甚至不想再跟你说下去了（因为你听不懂，你不关心，或者你听懂了，却为了你自己的目的歪曲事实）。”	无法吸引跟你看法不同的人并改变他们的想法，把我们跟他人对立起来	自以为正确，自以为代表正义、聪明、高人一等，确信自己“知道正确的做法”支配他人，批评他人

我知道什么是前进	<p>“那只是量变，我们要的是质变。”</p> <p>“我们解决的是最困难、最核心、最重要的问题。”</p> <p>“你们这些海洋生态学家竟敢阻拦我们的风电场！”</p>	拒人于千里之外：势单力孤 个人成长受限，较难学习他人优点，较难和他人打交道	我是对的，别人是错的 在一个不确定的世界里过于确信自己 觉得自己是个人物
独行侠	<p>“我正在做出改变。”</p> <p>“他们听不明白。”</p> <p>“整个系统出了问题，除了我。”</p> <p>“反正跟我关系不大。”</p>	隔绝，心力交瘁 无法激励他人，引发改变	感觉自己高人一等，是正义的化身
这是正确的事情	<p>“我们应该（购买环保产品，重复利用物品，随手关灯），因为这是正确的事情。”</p> <p>“所有人都太关心成本和收益了，其实这是一个道德问题。”</p>	不利于设计能够包容社区或组织内的不同价值观的解决方案 不利于了解他人的行为动机	感觉自己正义的化身 占领道德高地 无需费心考虑人的各种行为动机

无私或自私	<p>“他们只是知道挣钱。”</p> <p>“问题就在于有些人贪得无厌。”</p> <p>“他们不懂经营，我们得挣钱活命，我不想让我的孩子们勉强度日。”</p> <p>“那些环保狂生活在一个虚幻的乌托邦里。”</p>	停顿，谈不下去 不利于展开合作 把个人的责任推给外部力量（比如市场）	我是对的，别人是错的 在创造经济价值、挣钱方面依赖他人 避免嫉妒他人挣大钱 不必面对有使命感的企业对自身价值观的挑战
-------	--	--	---

立刻，马上！	<p>“我们面临的问题太严重、太紧迫了，所以来不及通过教育解决问题，也来不及‘建立共识’。”</p> <p>“最要紧的是影响企业和政党领导人，他们手握权力，能引发改变。”</p>	<p>无法持久 不真实：嘴上说的是长远的考虑，采取的却是短期的策略；倡议的平等是建立在不平等基础上的平等，是维持不平等的平等 不与你宣称要帮助的人们保持密切联系</p>	<p>制造紧迫感 围绕在精英左右</p>
人类或自然	<p>“问题就出在人身上，人太多了。”</p> <p>或者</p> <p>“自然可能没那么重要，那些挑三拣四的人应该多关心人类所承受的苦难。”</p>	<p>不再能够对人类和其他生物表达我们的关爱 不再能够与他人分享我们所喜爱的东西 人类中心说或厌世</p>	<p>得到确信的感觉：简化问题，苛责他人</p>
问题导向	<p>“这是错误的，为什么会这样？”</p> <p>“这个（或者那个）社区（或者组织、国家）问题太多了。”</p>	<p>关注过去而不是未来 被动反应，而非积极主动、喜欢创新和改变、言行合一 看不到人的力量和潜力</p>	<p>显得自己正确 关注一个简单的东西，不用去管复杂的世界 找到一个明确的目标发泄愤怒</p>

练习10 认清陷阱

要想更加有效地传达我们的价值观，我们就要深入思考一些常见的陷阱。

在以上表格里列出的各种陷阱当中，哪些发生在了你的家人、朋友和同事身上？

哪些发生在了你自己身上？

那么，为什么这些陷阱这么难以对付呢？为什么那么多谈话不断进行，最后却没能产生我们想要的结果呢？要想避开这些陷阱，我们就有必要了解诱饵是什么。

打破僵局首先要认清诱饵

发生在14世纪中亚的一则伊斯兰教苏非派故事《抓猴子》所讲的就是这个道理。一名猎人把一颗樱桃放进一个瓶子里，用它来抓猴子。猴子把手伸进瓶子，抓住了樱桃，可是抓了樱桃的手却卡在里面出不来了，除非它把樱桃扔掉。可是，猴子不愿意扔掉樱桃，最后就被猎人逮住了。网上也有视频，讲的是非洲的狩猎采集者如今也使用类似的方法来抓捕猎物。在谈论让世界变得更美好的谈话里，诱饵已经不是瓶子里的那粒樱桃，把我们困住的也不再是什么瓶子。但是，这两种情形背后的原理仍然是一样的——我们抓住了一些代表奖励的东西，同时却忘记了，我们还可以把这些奖励放弃掉。那么，这些奖励又是什么呢？

首先，我们要理解，诱饵，或者说奖励，不是什么，这很重要。它不是我们的长远目标（更美好的未来）的实现，不是出色地完成了一件工作之后的满足，不是蕴藏了新的可能性的良好关系给我们带来的愉悦。这些可能是你真正追求的目标，也可能正好是你在倡议中所争取的东西。这很好。但是，诱饵是你所不知道的你的其他追求，正是它们让你在没有任何成果的谈话里止步不前。

大多数诱饵都上不了台面。尽管我们喜欢说，我们只追求崇高的目标，但是，诱饵所满足的往往只是我们的私心。在我们的培训课上，当学员反思某一次陷入僵局的谈话的时候，他们常常会在第一轮反思过后美化他们的诱饵：

·“知道自己起到了巨大的推动作用”

·“节约了时间，提高了效率”

·“维护了友谊”

经过更多的反思，学员会透过现象看到本质。最后，他们会发现，所谓的“知道自己起到了巨大的推动作用”只不过是自视高人一等和支配他人。当他们放开这一执念以后，他们就具备了发挥积极作用和推动事情向前的可能。同时，所谓的“节约了时间，提高了效率”实际上只是回避了艰难的谈话。而所谓的“维护了友谊”也不过是害怕冲突而畏葸不前。讽刺的是，这么做反而让他们失去了进一步发展关系的机会。

换句话说，如果你把下面这句话补充完整，“我要的是一个更美好的未来，而不是……”那么你就知道，诱饵不是这样的更美好的未来。它不是你所明言的目标。如同罗伯特·基根（Robert Kegan）和莉萨·莱希（Lisa Lahey）所说，它是一种“隐藏的、与你的

目标相抵触的追求”。诱饵就隐藏在我们对问题的理解和我们当时的状态里。

在辅导学员的时候，理解诱饵往往是认清陷阱过程中最困难的一环。部分原因在于，我们不敢面对诱饵，它会让我们产生不舒服的感觉。嘴上说要一件东西，可同时又在悄悄地要另一件东西，这是不真实的一种最基本的形式。好消息是，我们发现，在改善世界的谈话当中，诱饵通常只有4种形式，它们分别是：“自以为正确”、“自以为代表正义”、“自以为确定无疑”和“自以为安全”。你可以一一代入，看看你的诱饵是哪一种。

诱饵的4种基本形式

现在，我们来谈谈诱饵的4种基本形式。

自以为正确的感觉很好。在上学期期间，我们花了所有的时间来知晓正确答案，并且获得相应的奖励。没准儿我们就是那些赢得了五角星，取得了好成绩，受到父母和老师称赞的孩子。我们心里感到非常踏实，觉得自己是价值的人。或者，我们从来没有得到过这些东西，那么在我们觉得自己正确、聪明和博学的时候，我们对奖励的感知只能更为强烈。

自以为代表正义的感觉也很美妙。当我们站在道德的一边的时候，我们会（错误地）引用圣雄甘地（Mahatma Gandhi）的话：“改变世界从改变自己开始。”很多时候，我们会做出某种形式的牺牲，比如不吃牛羊肉，在他人涌向金融行业的同时去非营利机构做一份低收入的工作。现在，我们就是正义的化身了！当然，如果我们能找到有罪的人，想体会代表正义的感觉就容易得多了。而且，这种罪人比比皆是。

自以为确定无疑的感觉非常舒适，因为不确定的感觉确实太糟糕了。如果我们不再吃牛羊肉，转而素食，那么我们会去追问植物来源的肉类替代品是否会排放同样多甚至更多的二氧化碳吗？我们只会认为：“这是正确的事，所有的人都应当这么做。”反过来说，如果我们认为所谓的气候变化就是一个骗局，那么当我们确定了这一点的时候，我们就无需再去费力检点自己的行为。

自以为安全的诱饵常常出现在由于我们担心谈话的结果从而完全回避谈话的时候。当然，改变现实可能会需要我们号召他人一起努力。但是，回想我们在第3章里列出的人们对环保主义者的那些印象，我们果真要承担被他人称作神经病、自以为是的环保狂（或者你所倡导的社会风尚中的对等说法）的风险吗？还记得你从前要求老板、邻居、父母或下属做你关心的某件事情，结果却被某些人喝止的惨痛经历吗？那种感觉很难受！与此相比，不去要求他人，或者偶尔跟志同道合的行动者们痛快地抱怨一通则要安全得多。

此时，你可能不觉得你就是这样沉默寡言的、窝在角落里的社会活动家。你可能会说：“我没有让自己守在安全的地方，我完全能站起来告诉大家我们需要做什么事情来改变现状。虽然总是遭遇失败，但我一直在努力地站起来。”我们把这种做法调侃为，“我虽然想做救世主，但是做殉道者就够了”。

这段话很好地描述了我们作为早期行动主义者的样子，正如前面那个发生在麻省理工

学院的故事所讲述的那样。我们已经知道，尽管在一些人看来，成为殉道者般的行动主义者勇气可嘉，但是，这种做法实际上只是保持安全的一种方式，这样我们就不必花时间花精力去解决问题了。

在这种情况下，隐藏的诱饵就让谈话变得不再真实。我们四处宣扬的并不是我们想要正确、代表正义、确定无疑和安全的感受，而是，我们想要一个更美好的未来！两者都要并没有错，人本来就是复杂的。但是错就错在，我们假装自己是简单的。于是，我们迷失了方向。

练习11 识别陷阱里的诱饵

识别陷阱里的诱饵

想想你在第3章里开始反思的谈话。你的状态、背景对话和看待问题的方式如何让你有了自己正确的感觉，这个结果是通过证实对方错误而实现的吗？你是如何做到以正确自居的？你是否认为，你的想法、行动和策略都是正确的？你的行事方式有没有让你待在安全地带，而无需直面对抗、尴尬、困难、混乱和麻烦等后果？

回到表3，仔细查看“诱饵”一栏。哪些诱饵是你曾经暗自追求过的，它们有没有毁了你跟他人的谈话？

标出你的陷阱

你已经进一步了解了关于背景对话、陷入僵局、诱饵和状态的内容。现在，我们再来分析你的谈话。

练习12 标出你的陷阱

标出你的陷阱

回想一次未能如你所愿的谈话，或者一次你一直在回避的谈话。

识别你的背景对话。你如何看待当前世界的基本问题？你如何看待自己和他人？

识别你的状态。提到当前世界的基本问题，你有什么样的立场和态度？对于你的立场和态度，别人有什么样的感受？他们是怎么看待你的？别人跟你在一起的时候，他们的感受是什么样子的？

识别僵局的代价。在谈话陷入僵局的时候，你放弃了什么？谈话未能产生效果的代价是什么？你有哪些目标和抱负未能实现？你制造了哪些附带损害？

识别陷阱里的诱饵。你对问题的看法和你的状态是否让你自以为正确？自以为代表正义？自以为确定无疑？自以为安全？即便你的谈话没有产生你想要的结果，你仍然得到了什么？

标出陷阱或许能帮助你找到摆脱陷阱的通道，我们在我们的培训课上见到过这样的事情。我们会听到有学员轻声一笑，然后说：“嗯，我不会再用那种办法了！”接下来，你也可能会有同样的经历。如果你认识到，你一直都在通过避免谈话来停留在安全地带，那么你就可能会感到有些焦虑。因为你已经知道，你现在想迈出下一步了。

不过，你也可能不会有这样的经历。因为，你常常需要多一分勇气才能放弃诱饵，你常常需要多一分力量才能爬出陷阱，你也常常需要多一分想象和计划才能准备好尝试新鲜的做法。

在下一章里，我们会教你如何迈出下一步——首先认清你真正想要的东西，然后敢于把它与自己 and 他人分享。当我们能够清楚地说出比诱饵更诱人的目标的时候，下一步就顺理成章了。

总结4

·我们常常不愿意改变我们的状态和行事策略，即便这样做无法让我们得到我们想要的结果。

·我们常常不愿意改变我们的状态和行事策略，即便这样做无法让我们得到我们想要的结果。

·僵局在持续，因为我们仍然在以一种微妙的方式从现状当中获取好处。这些好处就是我们亲手挖掘的陷阱里的诱饵。

·行动者的常见陷阱背后都有特定的背景对话、代价和诱饵。这些陷阱有“自以为是”、“某些人应该”、“独行侠”和“我知道什么是前进”等等。除非我们放弃诱饵，否则我们永远都爬不出陷阱。

·诱饵通常包括在复杂的事情上自以为正确、自以为代表正义和自以为确定无疑，也包括在我们躲避对抗的时候自以为安全。

·做练习：检视某一次陷入僵局的谈话，识别你遭遇的陷阱，包括诱饵和僵局所导致的具体代价。我们都会落入陷阱——我们发现陷阱里有很多人的时候，我们就能轻松地自嘲一番了。摆脱陷阱的关键在于负起责任，发现并打破僵局。

第5章 重回内心——关注核心有助打破僵局

我们为什么要花这么多心思来研究分歧和僵局呢？通常来说，我们发出倡议是因为有一些东西让我们产生了这样做的冲动，比如我们对家庭、社区或者某一片土地的关爱。这种关爱或冲动可能会延伸至我们的国家或者整个人类，甚至延伸至所有的生物。这种冲动可能来自我们对这些事物的未来的想象。如果我们觉察到了危险，我们就会行动起来，大声疾呼。

然而，当谈话陷入僵局的时候，我们会遇到一件非常可笑的事情。那就是，在争论当中，我们会觉得，如果我们跟对方谈论我们所关爱的东西，结果就可能会让我们陷入不利的境地。我们也可能会害怕，如果对方关爱的东西跟我们不同，这么做就不会有效果。于是，我们只能不带感情地谈论这个世界存在的问题，使用我们觉得能说服对方的语言来描述各种问题和解决方案。我们关注别人的错误，包括行动上的错误和想法上的错误。我们开始被我们在第4章里讨论过的诱饵所吸引，越来越觉得自己正确、代表正义、确定无疑和安全。

为了推动谈话，我们可以首先重回内心，关注自己最在乎的事情。做到这一点后，再辅之以新的状态，我们就能为谈话创造出全新的氛围。

下面这个故事是关于加布里埃尔的。接下来，我们就用它来说明这个过程：

我家的酸奶瓶用的是5号塑料，这种塑料是不能回收利用的。所以，有一阵子，我会把这种塑料从蓝色的垃圾桶里挑出来，再放进可以重复使用的超市购物袋里。这样一来，我就能把它们统一放进全食超市专门收集这种塑料的箱子里。几个月过去了，我的妻子萨拉仍然没有理解这套做法，所以我提醒她，5号塑料要放到超市购物袋里。

形势对我是有利的。因为在这方面，萨拉跟我的价值观是一样的。而且，她爱我。她也知道，我想让这个世界变得更好，她也是因为这个才嫁给我的。然而，我们关于这件事的第一次谈话完全没有效果。我提醒她第二次、第三次、第四次之后，她终于开始从垃圾桶里挑拣5号塑料瓶了。只是，每当有3只瓶子需要挑拣出来的时候，她只会挑出其中的一只。在接下来的几个月里，我继续从垃圾桶里挑拣5号塑料瓶。每挑一次，心里的怨气就增大一分。终于，我再一次对妻子说：“请把5号塑料瓶放到塑料袋里。”

这时，我发现情形有点不大对头，她好像不大赞同我的做法。我想，如果她了解了我的想法，以及这么做的道理，她或许就能按照我说的那样去做了。于是，我就开始解释为什么要把垃圾放到该放的地方。

- 这么做是正确的。

- 这么做简便易行。你只要看看瓶子上的数字，如果上面标着“5”，接下来就可以把它放进塑料袋里了。

- 如果我们把不能回收利用的东西也放进装回收物品的垃圾桶，这就是“污染”。如果情况严重，整桶的回收物品都得倒掉。所以，把东西放错不仅会威胁我们自身的回收行动，也会威胁全体邻居的回收行动。

说完这些话，她的表情有了变化，只是没有往好的方向变。在接下来的几个星期里，她完全停止从垃圾桶里挑拣5号塑料瓶了。我想，她甚至把塑料袋里的一些5号塑料瓶也扔进了蓝色的垃圾桶，一边让我去挑拣。最后，我提出了一套系统的解决方案。我说：“你把有可能回收利用的垃圾全部放到厨房台面的一头，然后我来把它们分别放到合适的地方去。”

这么做似乎是有效果的。但是过了几个月，萨拉对我说：“你知道吗，我教我的父母分拣能回收利用的垃圾，我教我的祖父祖母分拣能回收利用的垃圾，我还教我朋友的父母分拣能回收利用的垃圾。我一直喜欢回收利用垃圾。但是现在，跟你生活在一起，我不想再这么做了。”

所以，搞了几个月，到头来搞得妻子很难过。我不仅没有让她回收利用垃圾的愿望变得更强烈，反而把她的这一愿望掏空了。而且，为了我的垃圾分类，狭小的厨房台面也已经拥挤不堪。

经过反思，加布里埃尔发现自己掉进了一个陷阱里。他一直在享受着正确分捡垃圾所带来的正确和代表正义的感觉。而这么做的代价是无法推动回收利用垃圾，甚至在夫妻关系上造成了附带的损害。然后，认识到这一切并不足以使他摆脱陷阱。

你最重视什么

要想更进一步，加布里埃尔必须面对另一个层面的不真实。他解释给萨拉听的关于正确回收利用垃圾的理由并不是他自己这么做的理由，也不是他想要对方和他一起这么做的理由——这些理由只是故意说出来表现自己的正确和正义的，这么做只是为了说服对方。诚实地面对自己之后，加布里埃尔认识到，他其实不关心如何正确地为垃圾分类。他巴不得只有一个垃圾桶，要么所有的垃圾都能回收利用，要么会有强大的分拣系统来干这件事，这样他就不用在家里挑来拣去的了。他真正想要的，以及当初促使他回收利用垃圾的原因都是我们心中那个杜绝了浪费的美好世界。在那里，人们可以轻松回收利用物品，就像大自然精巧地利用各种生物制造的副产品那样。

而且，在他们关于回收垃圾的整个冲突过程里，加布里埃尔实际上偏离了一个他更想达成的目标——他跟妻子萨拉的亲密关系。当他抛开自命不凡、自以为是的状态，进入关爱和包容的状态之后，他发现，他真正想要的是“陪伴萨拉，共同探索如何让这个世界变得更美好”。然而，他没有在谈话中分享这些发自肺腑的、动情的话，却玩了一个琐细的却更加安全的游戏——“把垃圾放到该放的地方”。他能用没有人情味的事实来证明这么做是有道理的。

我们会在这一章稍后的部分继续讨论加布里埃尔的这个故事和它给我们带来的启示，现在，我们要问你几个问题：为什么你的事情那么重要？为什么人们应当参加选举？为什么人们应当关心全球暖化？为什么你要关心贩卖人口？花一些时间，想一想这些事情。

练习13 为什么这些事对你重要

选择一个你关心的话题或者一件你关心的事情。想想你在练习1里列出的那些事项和你在练习2里列出的那些陷入僵局的话题。

打开笔记本，翻到新的一页，在第一行写下：“（某个话题或某件事情）之所以重要，是因为……”

然后，用你第一时间想到的答案反复补全这个句子，可以写十几条出来。

一定要写出你鼓动他人做这些事情时所给出的全部原因和思考。

注意，你列出的原因是否包含我们在自己和学员身上发现的这些模式：

·我们列出的原因里有很多跟我们的经历、价值观和感受不搭界的抽象的事情和问题。

·我们把我们的个人的价值观、抱负和梦想转化成了“外在动机”，比如危险和经济利益。我们用这些外在动机来沟通，比如做某件事会有什么样的成本和收益，却闭口不谈我们的原始动机。

·我们之所以如此行事，是因为有人告诉我们，我们所看重的事情，别人并不看重。

注意，在这种情况下，你是否有下面的这些体验：

·通过避免谈及我们自身、我们的所感和所爱，只是摆事实、讲道理，我们避免了遭人评判的风险。我们紧紧抓住自以为安全和不必触动感情的诱饵。

·我们努力吸引他人注意，可是对方却无从得知我们的内在动机并产生共鸣。在这个过程当中，我们对自己的内在动机的认识也逐渐模糊了起来。

·我们深感沮丧和无力，只能进一步依赖外部理由和外在动机。

最大的不真实是，我有抱负，有梦想，我知道我想要的未来是什么样子，可它们却从我的倡议里销声匿迹。它令我心旌翻动，我却对它绝口不提。甚至于，我不愿告诉你，却还在遗憾话不投机。

如何打破这一循环？怎样才能把我们的关切传达出去？

首先，我们可以用我们称作“足球测试”的方法来检验我们的动机和理由。作为行动者，我们有时候会奇怪，为什么一场足球赛很容易就能招来几百万人的关注，而要让人们参与社会事业则要困难得多？从一定程度上说，这个问题并不难回答。如果你问正要去看球的人：“你为什么要去球？”他们多半会说：

·“因为好看！”

·“有我喜欢的球队！”

·“我就是想看！”

·“我是铁杆球迷。”

如果你继续追问：“为什么？”他们可能就得绞尽脑汁地搜刮出一些事实和道理来，比如为什么好看，为什么喜欢，等等。不过，他们也可能祭出撒手锏：“因为我喜欢。”

“因为我喜欢”或者“我是球迷”是内在动机或自主动机的典型代表。它们不受外部环境的打扰，完全不讲道理。它们是兴趣的体现，是自我的张扬，也是目的本身。我喜欢看球，这不需要任何理由。我就是喜欢。足球测试是这样的：你能用这样的不言而喻的简单话语来描述你在乎的事情吗？

例如，贾森这样描述他关心气候变化的原因：

我敬畏雪山，我爱滨海的城。我要确保我的孩子和孩子的孩子都能领略它们的美。我喜欢动脑，思索复杂的问题。我喜欢跟同样有志于开创美好未来的人们一起努力。

现在，结合我们在练习13里列出的各种原因，花一些时间想想：我们是如何分享我们最在乎的事情的？在这些原因当中，哪些是不言自明的？你有没有诉诸外部环境或共享的文化价值观来证明它很重要？考虑下面这个例子，根除贩卖人口对我来说很重要，因为：

·“很多人备受折磨。”

·“每年有50多万人遭到贩卖。”

·“这是一件正确的事。”

·“不应该买卖儿童。”

这些都是我们为了根除贩卖人口而展开行动的重要的、正当的理由。它们说得都对。但是，就像加布里埃尔解释为什么要正确回收利用垃圾一样，这么说并没有表达出我们内在的、自主的动机。

你可能在想：“等等。根除贩卖人口（或者你关心的其他事情）是我个人关注的事情，我知道这么做很重要。”“我个人非常赞同什么垃圾进什么桶。”“我发自内心地想要……”如果这是你的想法，我们接下来就会告诉你如何在谈话中具体地表达这一动机。这样一来，你不仅能亲身感受到内在动机的力量，你还可能让他人感受到你的内在动机。这一转变可以从改变我们的语言开始。

在加布里埃尔回收垃圾的故事里，他分享的理由属于外在动机。他没有分享他喜欢什么，而是通过摆事实、讲道理来让他的妻子感到羞愧，以此来促使她正确地分类垃圾。我们都有一种倾向，用外在动机的手段来向对方传达原本建立在内在动机基础上的事情。这种倾向不仅不利于我们表达内在动机，而且还容易导致内在动机被外在动机所取代、“挤出”。在这样的互动过程当中，无论加布里埃尔还是他的妻子，他们回收利用垃圾的内部动机全都遭到了削弱。

如果你很清楚自己的内在动机，也能在容易引起分歧的谈话中自如地表达它们，那当然很好。但是，如果这么做仍然没有引发对方的共鸣，那么谈话还是可能陷入僵局。在这种情况下，你要做的可能就是倾听，尝试唤醒对方的内在动机，同时用积极的方式接受你的不同动机之间的冲突。我们会在第7章里详细说明怎么做。不过，你跟搭档在这一章里所做的练习也能帮助你提前做好准备。此外，你也值得好好考虑一下，这个内在动机是不是你当前行为背后的唯一动机？还是说，你还想拥有自以为正确、自以为代表正义或自以为确定无疑这些可能会妨碍你传达信息的感觉？这些是第4章和第6章的内容。

不过，我们还是猜测，你在练习13里给出的大部分回答都指向外部环境，就像加布里埃尔对正确回收垃圾的解释一样。你的回答里可能包括各种问题、病症和后果，可能包括评价对错的文化价值观，可能包括在你之外的其他事实、原因和理由。而且，你可能还会有一种倾向，意识不到你的动机过于依赖外部环境。

跟我们一样，你也想过自主的生活。例如，加布里埃尔就喜欢把“这是正确的事”这句

话看作是内在动机的表达。然而，这句话的前提却是人们对何为正确的共同认知。也就是说，这跟他说他喜欢什么这样的个人化的表达还不是一回事。所以，如果他跟别人谈论的事情建立在他的内在动机的基础上，那么这么说就是不够的。这句话的背后也许确实是自主的动机在支撑，但是，当你把“这是正确的事”这句话说给做了错事的人听的时候，你觉得对方会怎么想呢？结果是他们的内在动机被点燃、被激发？还是说，你让他们感受到了屈辱、内疚，以及必须要改变的社会压力？

我们在这里使用足球测试。如果你问真正喜欢踢球的人，为什么足球对他们那么重要，你能想象他们回答“因为这是正确的事”吗？你能想象他们用类似你在练习13里给出的那些回答来答复你吗？

我们在前面提到过贾森关注气候变化的动机，他不是这样说：“我关注气候变化，因为……”气候变化只是一个背景，他喜欢的事情才是主角。

下面是另一项测试。你心里有没有一种要按照正确的方式做事情的压力？你提出的倡议对你或对你身边的人来说有没有显得过于困难、令人疲惫或者令人懊丧，甚至到了让人心力交瘁的地步？你提出的倡议是否给你的人际关系带去了紧张，或者使你无法与他人充分地沟通？你是否想要完全避开某些人？这些描述都与外部动机有关。你需要不断地向自己和他人证明你的倡议是合理的，这不是一件轻松的事。它会榨干你的活力。它不是你真正需要的东西。

现在，花一些时间想想，你能否把你在练习13里做出的回答归为不同的类别？

练习14 发掘你的内在动机和外在动机

回顾你在练习13里做出的每一条回答，把它们分作两类，一类是内在动机，一类是外在动机。

·内在动机或自主动机是以自身为根据的。例如：“我为了唱歌而唱歌。”“我为了世界和平而致力于世界和平。”或者，它们是指向自我的，例如：“我唱歌是因为我爱唱。”“我做这件事是因为它让我快乐。”“我做这件事是因为它给我成就感。”“这是我的梦想。”“这就是我爱做的事。”“这件事就是我本身。”

·外在动机指向你以外的世界。例如：“这是正确的事（根据某一道德权威或者你所知晓的某些事实）。”“现状是错的、危险的、代价高昂的、不公平的、低效的、非法的或危害健康的。”“它对公司、环境或社会有利（或有害）。”

只考虑你写出来的内容本身，想想别人听到这些理由会有什么样的感受。不考虑你在文字背后的想象。

注意不同理由之间的顺序。哪些是你一开始就分享的？哪些是你稍后才分享的？

注意任何美化你的回答、夸大自主性的倾向。注意你是否想添加更多的答案，或者歪曲现有的答案，在练习中作弊。

想一想，有没有一些动机是你一开始回答时就想到的，可是最后却没有写出来。不管是什么原因，你决定不把它们写出来，或者不去分享它们。现在，你可能想要把它们加上。你也可能庆幸没有把它们写进去。现在，把它们分别列出来。

把你的反思结果告诉你的搭档，并且邀请对方做出反馈。哪些理由让对方觉得最真实？哪些理由引发了对方的共鸣？

想一想，为什么我们发现让他人我们在意的事情上产生共鸣那么困难？原因在于，我们自己都没有我们在意的事情上产生共鸣。实际上，我们倾向于做背道而驰的事。我们爱上了某个事物，它可能是一种理念、一个地方、一个人或者一群人。但是，我们没有谈论我们的内心，谈论我们的内在动机，而是把我们的内在动机转换成了我们认为别人更容易接受的外在动机。或者，我们借用他人的外在动机来支持我们对某些事物的喜爱。

你可能已经发现，仅仅改变说法是不够的。比如，“我喜欢什么垃圾进什么桶，因为我喜欢什么垃圾进什么桶”。这么说可能会显得有点不对头。你听了这样的话可能也不会太当真。不过，在解释你自己回收利用垃圾的行为的时候，这么说还是很好的。你可以试试看。

如果什么垃圾进什么桶（或者你关心的其他事情）本身并不包含某种使命感或者满足感，那么它可能就不是你最想要的东西。

这时，你可能会想：“你的或者我的动机到底是内在的还是外在的并不重要。反正我们都得拯救这颗星球，否则我们都没有活路。”或者：“对我们来说，基本的人权是非常重要的事情，我们没有必要浪费时间来关心别人对这件事是什么感受。”在这种情况下，我们在第1章里提到过的权力和影响力策略可能会对你有用，你应该拿来一试。但是，你也可能会遇到这样的情况（比如加布里埃尔的婚姻），对方过得好不好对你也极为重要。你可能需要跟对方建立长期的、持久的亲密关系来达到你的目标。这时，你再用外在动机来谈话（就像加布里埃尔所做的那样），就可能会在无意之间造成相反的结果。这么做可能会破坏你们之间的关系，甚至会让你筋疲力尽。

实际上，积极心理学和组织研究的很多研究结果都表明，内在动机是对成功至关重要的行为和结果的真正基础。这些行为和结果包括创新力、面对困难的持久力、心理健康、认知弹性与深度学习、复杂工作、积极情感和敬业度。内在动机与内心平静、深度接纳自我和他人、信任和实践行为密切相关。

在围绕社会或环境使命感建立的高效能公司里，员工更容易受到内在动机的激发，更容易产生意义与使命感、满足感、成就感、积极的人际关系和投入感等结果。“这是正确的事”这样的外在动机不足以引发这样的结果。

说出你真正想要的

花一些时间想一想，你一直所说的你最在乎的事情并没有反映出你真正想要的东西。它最多仅仅是更广阔的可能性里的小物件。这一更广阔的可能性，这一梦想是一种内在的表达。它发自内心，表明了你为了什么而活。如果这种可能性能够激起大范围的共鸣的话，那么你现在所关注的问题可能会顺带得到解决了。

不管你想要的未来是什么样子，它在你心里都是值得追求的目标。“我需要有追求的、有使命感的人，因为我就是想要这样的人。”此外不需要其他任何条件。“我想要跟妻子恩恩爱爱。”“我想要心智完整的人。”如果你能把这种更广阔的可能性跟自己说清楚，那么你就能感受到你的内在动机，并且把它分享给他人。它会感动你。只要想到它，你可能热泪盈眶。

练习15 想象你真正想要的东西

想一想，你在练习13里提到的话题或事情有没有反映出你真正想要的东西？

想一想，你当时想到的话题或事情可能并不是你真正关心的，或者最多仅仅是你真正想要的未来的表现形式之一。

现在，想一想，什么样的未来、愿景或梦想会让你心潮澎湃？你真正热爱的是什么？

你真正想要告诉这个世界的是什么？

有什么事情是值得你去做，即便它是一个千年大愿，也就是说，你不会见到它实现？

有什么能展现你自己，因而是你可以不顾结果如何而去做的事情？

把下面的句子补充完整，看看有什么东西能让你心驰神往：

· 我有一个梦想.....

· 我想要实现的是.....

· 我想表达.....

最后，不要局限于上面的句子，用你自己的方式寻找你的抱负。

跟你的搭档分享彼此的回答。做彼此的倾听者和教练，理解对方的回答。这种一对一的交流对你将来进行其他更有挑战性的谈话大有裨益。

找到真正让你热血沸腾的事情后，把它分享出来。让他人也有机会受到你关心的事情的激励，让他人有机会选择是否与你一起去追逐梦想。让他人有机会被你的热血沸腾而感染。你可能会惊奇地发现，有人居然会加入你实现梦想的行列，而你之前从未奢望过这一点。

能够谈论你真正想要什么只是敢于分享的一个方面，另一个方面是你在谈论过程中的表现。你是什么样的状态？在第3章里，我们曾经帮你了解了“你的表现”。现在，你要开

始决定你想要呈现出的状态了。抛掉诱饵，抛掉你过往的状态，把注意力集中在你真正想要实现的事情上面。现在，你可以拿出什么样的状态？

麻省理工学院的著名学者奥托·沙尔默（Otto Scharmer）讲述过一种叫作“存在”（presence）的体验。这是一种强调注意和倾听的独特状态。当我们平息掉内心的背景对话和噪音之后，我们就会逐渐进入这样的状态。这时，我们会对谈话展现出一种开放的思维、心灵和意愿。在他的描述当中，这种“存在”状态代表了放弃旧习惯、融入新的未来的能力。你也可以进入这样的状态。

练习16 创造新的状态

想想你在过去几章里反思过的陷入僵局的谈话。设想你说出下面的话：

在我们的整个谈话过程里，你完全可以相信，我是_____，它跟我真正想要的未来是一致的。

你会在空格里填什么词？尽量简短些，比如一个形容词或者一个短语。你能用它来自我暗示，体验相应的情感。

这里是这本书的关键时刻。到目前为止，我们所做的大部分工作都是为了你能够创造出新的状态。有了新的状态，你才可能产生新的做事情的方式，展开新的行动，获得新的结果。

我们无法告诉你这里填什么内容。现在是改变的时刻，你能使出多大的力量来创造取决于你。我们只能列出几个问题供你思考：

- 关于这个世界和你和他人的关系，你真正想要的未来是什么样子的？
- 什么样的状态是跟这样的未来相一致的？
- 如果你现在就生活这样的未来当中，你有什么样的感受？你会呈现出什么样的状态？

想要理智地回答这些问题可能会非常困难。我们已经发现，学员可以通过做体验练习来获得更加明确的认识。我们提供了一个附带指导语的冥想练习，以此来帮你认识你想要的未来。如果你只是翻白眼，什么也想不出来，那也绝不是个例。在我们的培训课上，学员都要花一些时间来适应这个练习。练习结束后，我们常常会听到有人说，这是整个培训中最有价值的部分，连最难转变的、疑心最重的职业经理人也这么认为。

练习17 借助冥想的力量

坐下来，保持舒适，深吸一口气，然后慢慢地阅读下面的文字。一边读，一边想象。

这里是30年后，这个世界还有很多问题需要解决。但是，人类已经在这些方面取得了长足的进步。实际上，你很惊讶，变化为什么会发生得这么快。一些人仍然生活在苦痛之中。但是从整体上说，人类已经比你过去想象的更加健康，生活得也更好。整个地球已经变得更加健康，天更蓝了，水也更清了。濒危动物和它们的栖息地也在恢复当中。不同国家之间的关系比你从前想象的更加和平。民众的精神面貌也超过你的预期，他们正在努力让世界变得更好。

闭上眼睛，想象这一切。

现在，继续阅读：

此刻，你知道这个结果当中有你的贡献。虽然这不是你一个人的贡献，何况，你做的事情还没有哪一件能够得上你年轻时的想象，但是，所有人都做出了自己的贡献，你所做的也就已经足够了。现在，虽然人类还有很多问题等待解决，但是我们已经非常清楚，问题一定会解决。没有什么是解决不了的。这个世界正在接近我们理想中的样子，能够把它传给后来的人们，我们感到非常兴奋。

从以下这些方面来感受这一未来：

新闻里在播什么？

我们都吃些什么？

人们每天都干什么？

想想那些你从不认为会跟你合作的人共同促成了如此重大的改变。你怎么看待这件事？

他们之间是如何相处的？

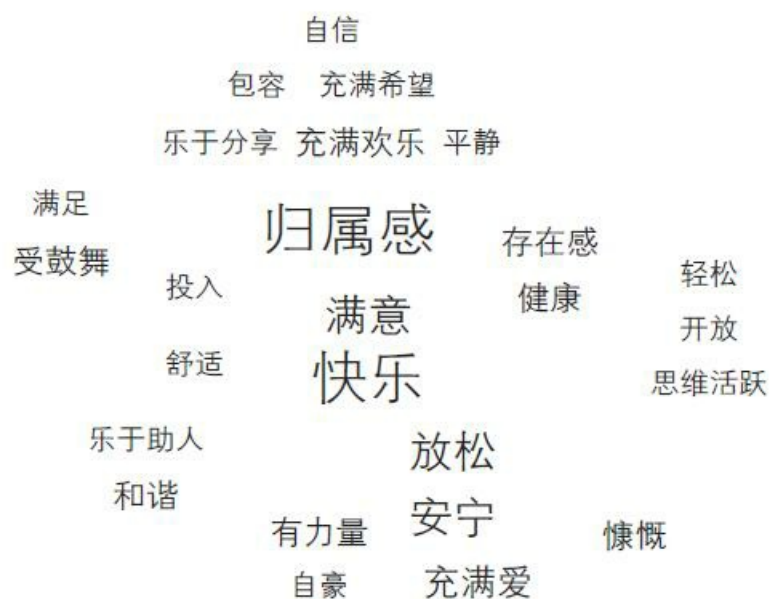
你们之间又是如何相处的？

现在，花一些时间，闭上眼睛，更加细致地想象这一未来图景，体会其中的状态——那是一种什么感觉？别人又会是一种什么感觉？

现在，把笔记本翻到新的一页，花10分钟，把你想到的东西（可以是任何东西）记下来。包括你对见到的东西的反思，你的感受，尤其是你的状态。

在我们的培训课上，每当我们要求学员做这个冥想练习并创造新的状态的时候，我们都会要求他们大声说出他们的状态，并且把它们打到幻灯片上，以便所有人都能看到。课程结束后，我们就把这些词语作为数据储存起来。图3里就是学员们提到的表示状态的词语。

图3 来自培训课学员的新的状态



在这张图的启发下，抓住某一个激发了你的想象力的词语，让它成为你自己的状态。重点是，状态没有对错之分。你可以一一尝试，找到一个对你有启发，同时也适合你的现状和你想要做的事情的词语。创造出一种真正与你想要的未来相一致的状态。

第3章里的爱丽丝发现，她的母亲站在道德的制高点上评判同性恋人群，而她也在对她母亲做着同样的事。当她抛弃了这样的状态之后，她发现，她想要的世界其实是一个充

满了同情心和爱心的世界。现在，她就可以表现出她的同情心和爱心，创造出她想要的世界，从她对她母亲的态度和行为开始。

一旦你感觉自己大约找到了一种让你感到兴奋并且与你想要成为的人和你想要创造的未来相一致的新的状态，你就可以想想你在第3章和第4章里反思过的那些谈话了。花一些时间，站在对方的角度考虑问题。假如你是对方，那么这种新的状态有没有让你跟先前不一样？有没有吸引我，引发我的共鸣？换位思考非常重要，这就是沙尔默所说的“开放的心灵”。

加布里埃尔发现，他要跟萨拉携手探索如何让这个世界变得更好。而他坚持让妻子回收5号塑料瓶的做法妨碍了这件重要得多的事情。

萨拉对我说：“我一直喜欢回收利用垃圾。但是现在，跟你生活在一起，我不想再这么做了。”这让我无言以对。

那一天，我对整件事情做了反思，想清楚了自己真正想要的东西，以及我想在互动里展现出的状态。然后，我说了下面的话：“在回收5号塑料瓶这件事上，我过去一直是一个自以为是的笨蛋。当我说什么垃圾进什么桶的时候，我只是想显示我是对的，你是错的，甚至可能还想通过让你感到羞耻来逼迫你正确地回收利用垃圾。我现在意识到，我伤害了你，也伤害了我们的感情，对不起。往后，你完全可以相信我是爱你的。我真正想要的是跟你紧密携手，共同探索怎样才能让这个世界变得更好。”

她吃了一惊，颇受感动，但也有点将信将疑。我看得出来，她希望我说的都是实话，她被我的话打动了，虽然还有些怀疑。不过，这没关系。我的态度是坚定的。我清理了厨房台面上分好类的垃圾，在接下来的几个星期里，继续从蓝色垃圾桶里挑拣5号塑料瓶，放进全食超市购物袋。我觉得她仍然在把5号塑料瓶丢进蓝色垃圾桶里来试探我。但是，蓝色垃圾桶里的每一只5号塑料瓶都是一次表达关爱的机会。我不断地表达关爱，终于，蓝色垃圾桶里再也看不到5号塑料瓶了。不过，最重要的结果是，对我的妻子，以及现在我的女儿们来说，我已经成为一个更好的人。

在你读下去之前，我们希望你能深入思考如何来让你在你看重的谈话里表现出新的状态。这样一来，你才能实现你希望通过这样的谈话来让这个世界在某一方面取得或大或小的改善的目标。

和自己对话：更新你的状态

写下某个词或短语来表示你的新状态后，这时你要真正进入那种状态，而非只是说：“现在，我要比从前更体谅人。”或者：“我要努力变得更勇敢。”让体谅或勇气在你的身体里生长，用你的心去感受它。你要带着那种感觉去看、去听，去跟自己谈话。

这时，你的反应可能会是“可是我不知道怎么做”。这其实很好，说明你确实找到了新的状态。

有的基督徒会佩戴一种刻有“WWJD”字样的手镯，意思是“耶稣基督会怎么做”。你也可以想象你生活里，或者故事里的某个已经展现出了你想要的状态的人，然后把他（她）放进你的处境当中。这时候，他（她）会如何看待谈话？如何倾听？他（她）会跟自己说什么？又会跟对方说什么？你能从这样的新状态里得到哪些关于怎么想、怎么说和怎么做的启示？

反思你在第3章和第4章里思考过的谈话。如果你已经拥有了这样的新状态，那么你会如何看待这些谈话和当时的情形？

其一，你的看法可能会不一样。你对问题的理解是如何发生变化的？在这样的新状态里，你真正想让这个世界发生什么样的改变？加布里埃尔的目标从“什么垃圾进什么桶”变成了“紧密携手，共同探索怎样才能让这个世界变得更好”。发现新状态和描绘你想要的未来是密切关联的两件事。新的状态能让你看到新的未来，而看到新的未来也能让你焕发出与未来相一致的新的状态。

花一些时间，再次想象你想要的未来，以及你在其中的状态。

其二，你的问题可能会消失。在第4章关于贾森在麻省理工学院的经历例子里，“发挥积极作用”的新状态使得焦点从“校方行动不力”的问题转移到了“我们如何为学生提供帮助”的问题上。

你可能会发现，你可能会用新的视角来看待所有的问题。在关注具体问题的视角下，你常常会把注意力放在眼前的事情上，只能针对过去和现在的情形做出一些有限的反应。而在拥有新状态后，你就可以退后一步，把注意力放在你想要实现的未来上，然后以终为始展开行动。这样的视角能让你和他人看到更多的可能性来实现你想要的未来。

练习18 从新的角度观察现状

花一些时间，想想你在前面的练习里发现的新状态。想象你以这样的状态出现在陷入僵局的谈话当中。

从这一新的角度出发，写下你真正想借助谈话实现的目标。它可以是一件事情，也可以是一种关系。它会让你觉得你已经实现了你想要的未来。

现在，写下你对现状的观察。理想和现实的差距在哪里？它可能包括你自己的行为、想法和感受，也可能包括你所理解的他人的行为、想法和感受。

你可以采取哪些新的做法？

你可以展开哪些新的谈话？

探究进行到这里，很多人都会发现一个棘手的问题。你可能会注意到，你已经明确了你想要的未来，具备了新的状态，同时也意识到了你过去的状态和曾经阻碍了你的诱饵。你感到自己的内在有了巨大的转变。但是，你可能也会担心对方听不进去。他们可能还会把你看成过去的样子，并且用过去的方式来回应你。这就是我们下一章要讨论的问题了。

总结5

- 放弃诱饵需要勇气。关键是搞清楚我们真正想要什么，并且敢于与他人分享。

- 通常，我们提出倡议的源头是一些鼓舞了我们的东西，比如我们对他人\对生活的爱，还有我们对未来的设想。但是，由于谈论这些想法会让我们感到不安，所以，我们只能以一种客观的方式来谈论这个世界存在的问题。

- 了解我们的动机有助于我们理解为什么有些事情对我们很重要。这些动机有的是偏向内在的、自主的动机，有的是偏向外在的动机。

- 为了打破谈话僵局，我们首先要关注内心，看清自己最关心的事情。这么做能够为谈话提供全新的基础。

- 了解内在动机的方法之一是想象我们想要创造的未来的样子。这一经历不仅能帮我们发现我们在乎的东西，还能帮我们体验新的状态。

- 发现并表现出新的状态能让我们从新的角度看待问题，看待僵局中的谈话。

- 做练习：找到你提出倡议的更深的、发自内心的动机。运用这一章里的反思和想象练习来认识你想要创造的未来和与之相一致的新状态。

第6章 开启谈话——打破僵局

如果你一直在跟随我们做练习，那么：

·你已经找到关于让世界变得更好的至少一次未能如你所愿的谈话。你也可能已经找到一次你想要进行却一直在拖延或避免的谈话。无论是哪种情况，你都找到了你看重的一次陷入了僵局的真实谈话。

·你已经反思了你在这些谈话中的状态，你知道它与你的自我对话密切相关，即，你对自己和他人的看法，以及你未必会说出口的想法和感受。

·已经识别了与僵局有关的诱饵和代价。

·在反思的过程中，你曾经发现自己脸红心跳，也曾经自嘲。你也发现，你的状态与你此刻的复杂内心和你想要创造的未来不相一致。

·你已经进一步明确了你真正想要的东西，而且，你也具备了更加真实也更有利于实现目标的新的状态。

如果你已经完成了此前所有的练习，你就已经获得了巨大的进步，并且已经开始在你的这一方面改变谈话了。现在的问题是，我们如何通过行动来让谈话为之一新？

首先要承认的是，想到从自我反思越迁到真实的谈话，很多人都会顾虑重重。很多时候，我们看到学员大声描述他们的陷阱，同时却也说：“我怕这么说不行，我想表现出这样的新状态，可是……”“可是”后面的话总是在描述过去的情形。在很多情况下，他们讲的都是谈话对象过去的想法、感受和状态。

·“我只是觉得我跟那个人说不通。”

·“现在太晚了，我已经把关系搞僵了，没有机会了。”

·“我们都自以为是，我倒是能放弃这种状态，可是我想对方不会放弃。”

你需要识别对方的陷阱并告知对方吗？这样双方都反思，结果也公平是不是？遗憾的是，答案是否定的。经过了这么多的反思，我们是不是要举起一面镜子来迫使对方反思，让他们来承担造成僵局的部分责任呢？

实际上，这是一个巨大的陷阱！你无法让除你之外的任何人反思。你能走到这里的唯一原因是，你选择读这本书，选择做里面的练习，选择反思和学习。我们做的所有事情只是为你提供工具，同时让你知道，我们都面临着同样的问题。如果你指出了对方的状态，你认为对方所贪恋的诱饵，以及陷入僵局的各种代价，那么有两点后果几乎是肯定的。首先，你不可能看清整个局面，因为你无法真正了解对方在想些什么。其次，这么做会激起对方的防御和抵触心理。

整个探索过程包括表露内心，暴露我们平时鲜少流露的情感，放弃过去熟悉的行为和探索陌生的未来。所以，你会发现你倾向于保护自己，同时还有新的陷阱出现。例如，为对方指出陷阱很容易为你带来自以为正确、自以为代表正义和自以为确定无疑的感觉！而且，这么做也很容易让你感到安全，因为你不必担负做出改变的责任。

那么，我们该怎么办呢？

现在，我们要来做另一个思想实验——在想象的谈话里大声向对方承认你的责任。

练习19 “想象”一次谈话

想象陷入僵局的谈话再次（或首次）开启。在空白处填上与你的陷阱有关的内容，在想象中大声向对方说出下面的话。你可以在词句上做一些修饰，以此来适应你的表达习惯。但是，不要遗漏任何要点。

我想跟你谈谈_____（先前陷入僵局的谈话或从未开始的谈话）。现在，我已经认识到，我过去_____（旧的状态），它不是我想要的样子，跟我的价值观也不一致。

我说我想要_____（让世界变得更美好的目标），实际上，我要的是_____（诱饵）。

我发现，这么做产生了一些负面的结果，比如_____（僵局导致的代价）。

对不起，我采用了这样的方式。我想换一种方式继续谈。

往后，你完全可以相信我是_____（新的状态）。它跟我真正想要的未来相一致。如果你察觉到我们的行为有退回到旧习惯的倾向，请一定提醒我。

进行这样的谈话，你可能会觉得像是从悬崖边跳下去一样。暴露这么多内心的想法，你可能会觉得非常尴尬。放弃诱饵，走出安全区域可能会让你内心忐忑。

不要忘了，这只是一个思想实验。也就是说，在实际对话当中，你不必逐字逐句地大声跟对方讲。不过，即便你只是在想象中这么做，或者跟同伴角色扮演，它也能帮你减轻内心的恐惧。在坦白内心造成的各种焦虑之外，你通常能体会到另一些感受——宽广、自由、充满各种可能。

不过，你可能已经发现，加布里埃尔在第5章里对萨拉所说的话确实完全遵循了练习19的模式。他的那些话成了整件事情的转折点。那么，什么时候跟对方说这些话才合适呢？

有效道歉的力量

练习19里的那些话本质上是一种道歉。如果运用得当，道歉能够为关系带来非常积极的影响。它可以让人产生携手前行的意愿。它可以是一个分界点，斩断过往的行为模式。它也可以代表一种承诺——从现在开始，共同创造更美好的未来。

这里的要点在于，道歉要想有效，道歉者就必须真心实意。约翰·卡多尔（John Kador）所写的《有效道歉》（Effective Apology）是一本很好的书，它的结论与斯坦福大学社会心理学家卡琳娜·舒曼（Karina Schumann）所做的研究非常一致。表4里的内容就来自卡多尔和舒曼。

表4 有效道歉的要素

全心全意的道歉（有效）	有保留的道歉（无效）	毫无歉意（有害）
明确说明冒犯，承认造成伤害，承认事实。	暗示冒犯，缩小影响，争论事实。	为自己的行为辩护；激烈争论影响和事实。
完全承认做错，承担责任，不责怪环境。	找借口；分担责任或责怪对方（或第三方）。	不承担责任。
明确表示懊悔（例如，说“对不起”）。	仅做出懊悔的姿态（例如，说“抱歉你理解成了……”）	不道歉。
主动了解伤害，提议做出弥补。	有条件地弥补伤害，或者口惠而实不至。	质疑要求道歉一方的动机。
对未来做出新的承诺，包括承诺不再做出同样的冒犯行为。	根据对方或外部环境的情形有条件地做出承诺。意味着有可能做出同样的冒犯行为。	明言还会做出同样的冒犯行为。

根据我们的经验，通过设想你想要成为的样子（就像我们在第5章里做的那样），你更可能大方地表达出有效道歉的5大要素，表示出你深深的歉意。

你可能会发现你不喜欢“对不起”这几个字。就像我们的一名学员这样说：

我觉得，在一些情况下，说“对不起”是很灭自己威风的——它会抽去你话语里的力量，让你处在不利的位置……我更喜欢说“我能理解/意识到为什么我做的事情/我说的话”被你理解成了……

下面我们就来说说，为什么我们发现通过道歉来承担责任是这个过程里非常重要的一环。尽管第一眼看上去，说“对不起”似乎显得有点低声下气，让自己处在了“不利的位置”，但是，另一种说法却把改变的责任丢到了对方身上。尽管你可以说：“我能理解你为什么会把我的做法理解成为……”可是这里的潜台词却是：“但是你错了，下面我就要说说你应该怎么正确理解我的话！”你的立场看似稳固，可实际上，这么做已经让你陷进了被动的境地。因为，谈话能否顺利进行完全取决于对方如何理解你的话。一句诚恳的“对不起”所起的作用就完全不同——它给你自由去尝试新的做法，同时也表明，过去的结果与对方和外部因素无关。所以，这么做反倒使你掌握了主动权。

研究表明，有保留的、含糊其词的、“安全”的道歉（例如前文中学员的道歉）是不起作用的。而且，这么做还可能产生相反的作用。承担责任的全心全意的道歉更可能起到作用。即便没有实际的好处，不说“对不起”也有实实在在的心理上的好处。所以，要想做出全心全意的道歉，说出“对不起”三个字，你就要放弃这一心理上的诱饵。

这种牵动感情的表达避免了双方在想法和行动上一争高低。一次有效的道歉：

- 能使你对自己负起责任，克服短期的心理诱惑，追寻内心深处的价值。
- 能影响他人做同样的事。
- 能肯定对方的看法，平复对方的心情，让对方把注意力集中在他们内心深处的目标和价值观上。
- 能促使双方冷静下来，共同寻找解决方案，解决先前无法解决的问题。

表5中列出了一些来自学员的关于道歉的例子：

表5 承认自己制造了陷阱的例子

针对未能进行的谈话

致叔叔维森特：关于你在石油开采领域的生意，我害怕冲突而没有提这件事。我说我想让你停止参与这种不可持续的产业，可实际上我也想表现得正确，充当提醒者的角色。这么做制造了隔阂，不仅伤害了你，也损害了我们之间的关系。

致公司的一位董事会成员：关于停止回收服务一事，我表现得过于胆怯。我说我想找到更好的办法来节约成本，可我同时也想避免冲突。结果，我没有按照公司的核心价值观和我自己对未来的愿景做事情，错过了为公司做出贡献的机会。

针对未能有效进行的谈话

关于我跟一名叫作纳塔利娅的员工谈论的泡沫聚苯乙烯杯子的事，我表现得过于自大，觉得自己无所不知。我说我想要双赢，可实际上，我也想表现得正确，表现得像个专家，搞得公司上下都缺乏信任。我对我过去的做法表示道歉。

就防止在连锁店出现践踏人权事件致餐饮服务管理人员：在我们的谈话里，我表现得自高自大、我行我素。我说我想防止人口贩卖和强迫劳动，其实我也想通过改变你们获得存在感。结果，我中断了我们之间的联系，也让彼此都很沮丧。我要改变这种做法。

我们也见到了下面的坦白方式。劳拉·耶茨（Laura Yates）讲述了她大学毕业前的一次旅行，我们在这本书的前言里简单地提到过这个故事。

距离大学毕业只剩不到一周的时间了，我们一起庆祝过去4年在一起的时光。这时，我们突然谈到了气候变化的话题。我一个特别要好的朋友说，他认为科学家只是想通过恐吓来改变所有人的行为。我大声指责他不相信科学。不管他说什么，我都不听。我用一句话粗暴地结束了谈话：“胡说，我不想再跟你说下去了。”

所有的人都愣住了，现场鸦雀无声。在接下来的几天里，我心里特别难过。那时，我丧失了跟朋友沟通的能力，也完全放弃了就气候变化进行认真讨论的机会。

经过关于谈话陷阱方面的学习，我理解了，在那次谈话当中，我当时表现出的状态让我失去了什么。我也认识到，我有能力重塑我们对这次谈话的记忆。我可以运用一种不同的状态重启谈话，所以我给他写了下面的这封信：

尼克，我想跟你聊一聊，同时也为我在那次旅行里做的事表示道歉。你说你不认为是

人的活动导致了气候的变化，我于是对你大喊大叫，粗暴地结束了谈话。我这种做法说明我思想不开放，而真正的朋友也不应该这么做事情。我表现得咄咄逼人、高高在上，既不像一个朋友，也不像我想要成为的样子。

我现在要承认（因为在我们刚开始谈论这个话题的时候，我没有这么做），这一点在气候科学上仍然没有定论。所有的科学里都包含着这样的不确定性。

这种不确定性让我感到害怕，因为它威胁到了我此前做出的几个选择。我没有面对现实，承认这种不确定性，却故意轻视了你说的话，断言我是对的，你是错的。

我的反应伤害了我们之间的友谊，也让我们身边的人感受到了难堪和疏远，而当时正是我们应该放松心情，一起享受最后的大学时光的时刻。

如果我当时从友情和关爱的角度出发，我会这样说：“科学上，关于气候变化的结论还不是很确定。科学本身就包含了不确定性。我希望关于人类活动导致气候改变的情况没有人们所说的那么严重。不过，我确实觉得，我们必须理解人类活动的影响，然后采取相应的措施来抵消这些影响，万一我们的活动确实引发了气候的改变呢？这就是为什么，我决定在这一领域继续研究和学习。”

如果我犯了过去的毛病，希望你能毫不犹豫地为我指出来，无论当时只有你，还是有其他朋友在场。快一个月了我才说这件事，我知道你肯定会觉得我很奇怪。但是，那是我们毕业之前最后的谈话，我不想让它成为永久的记忆。我希望你能知道，我真的非常珍惜我们之间的友谊，我为我先前所做的事情真诚地向你道歉。

爱你的，

劳拉

看着这封信，我们被作者的真情打动了。她承认了气候改变是不确定的事情，并且也向对方道了歉，这两点都是非常不容易做到的事情。同时，我们也听出了其中的真情——她真心想与尼克沟通，恢复过去的友情。我们也能看出，劳拉重申了她的价值观，即她为什么选择在环境保护领域研究和学习。我们非常好奇后面事情会如何发展。

一写完这封信，我就决定打电话给尼克，把信念给他听，希望我能用更加积极的态度重启谈话，并借此帮助我们增进友谊。给尼克读信，我就不能不表露自己的内心，以便使

他更愿意与我放松地交流。听我读完信后，尼克随即对我说，他对他在那次谈话中表现出的态度也感到抱歉。此外，他也表示愿意进一步了解关于气候变化的知识，因为它是我非常关心的事情。他还开玩笑说，我们都是性情中人，所以他对我们一开始吵起来一点也不感到奇怪。听他这么说，我意识到，如果我能在所有的谈话中都能表现出同样程度的热情和体贴入微的状态，那么谈话的效果将会有多么理想。

在写这封信的艰难而又尴尬的过程里，我明白了为什么我会对气候变化的相关话题如此敏感。我惊异甚至是有些恐惧地发现，我竟然要做出这么多努力才能抛弃责备尼克的倾向，同时掌握自己对于谈话的主动权。

这次谈话发生后，在我和叔叔、祖父母、同事、教授和其他人的谈话中，我都有意识地表现出同情和理解的状态。许多我先前不敢进行的谈话现在都获得了很好的结果！

发现与你想要创造的未来相一致的状态是一回事，而要想表现出这样的状态就完全是另一回事了。要想做到这一点，你首先要为过去的僵局承担责任。

练习20 给“对手”写一封信

写一封信给僵局中的另一方，反省你过去在谈话里的状态。你可以参考上一个练习（在想象中开启谈话）和劳拉的信，不过你要使用你自己的语言，它是你写的信。

注意，写信的时候，在列出你当时的各种状态之后，你可能会发现不知道该怎么写下去。你可能会想：“如果我的新状态是理解和开放，那么它就不是我要说些什么，而是我要如何去倾听，去问问题。”你这么想没有错，而且，我们在下一章里就会教你如何问问题。现在，你也可以开始想象你会如何向对方提问，比如：“你怎么看待这次谈话？”

现在，想象你正在用这封信来与对方沟通。你可能倾向于把信发给对方，或者把信读给对方听。或者，你只是用这封信在谈话前组织你的想法和语言。

更新个人状态，应对不同反应

当你在想象中说出自己过去的状态，并且为过去的僵局承担责任的时候，你觉得对方会表现出什么样的反应？你的头脑中盘旋着什么样的想法？你的身体有什么样的感觉？你觉得对方会有什么样的感觉？他（她）会想些什么，又会说些什么？

如果你真的能把信里写的事情落实到行动当中，那么对方就很可能被你打动和感染。他们可能会反思他们自身在谈话中的状态，并且向你坦白出来。你们将一起表述和探索之前从未想象过的共同立场。你们能想出各种各样的解决方案来解决先前看似无法解决的问题。或者，在加布里埃尔的事例里，你可能会完全抛掉过去的问题，追求更有意义的目标。

当然，这些结果可能不会立即发生，你还可能遇到另一些情形。比如，对方对你提出的新方式很感兴趣，但同时也怀疑你为什么要这么做。我们的一名学员说，他采用了新的方式来谈论他妻子开车太快、太危险的话题。过去，他不是为这件事跟她争吵，就是干脆拒绝坐她的车。他转变了自己的状态，尝试夸奖妻子开车技术好，同时也坦言自己害怕车速太快。一开始，妻子的反应是“好像哪里不对劲”。当他继续这么做的时候，她干脆问道：“你怎么了？”

这样的反应是非常正常的。我们的同事、朋友和亲人了解我们做事情的方式，一旦我们转换了新的状态，我们就不能指望他们立即完全接受。后来，这位学员和妻子做了关于状态、诱饵和陷阱的进一步的沟通，也表达了他想让家人和整个社会都变得更好的期待。最后，他的妻子了解了他的转变过程，最终改变了自己的驾驶方式，做到不超速，随大流。

用有效的承诺推进行动

到现在为止，我们已经抛弃了旧的状态，包括与之相关联的陷阱和诱饵，同时也已经发现了新的状态。我们开始想象新的行动——写一封信，展开新的谈话。

有了这样的想象之后，我们是不是就可以展开行动，改变或者开启新的谈话，并且最终获得我们想要的结果了呢？这还不好说。你在新年里许下的大愿有多少能实现呢？反正我们的愿望差不多都落空了。我们在愿望、决心和实际行动中间缺失了一个重要的环节——承诺。我们这里所说的“承诺”并不仅仅是你头脑中的一个想法，而是需要你就即将进行的某一次实际谈话向他人做出承诺。

能够有效推动行动的承诺都与现实紧密相连，无论在时间上还是在地点上。它们都是具体的。如果你想展开新的谈话，那么你想让它在什么时间、什么地点进行？仅仅说“某一天”、“尽快”或者“早晚总会有一天”是不行的，甚至说“明天”也是不确定的。我们的健身计划总是从“明天”开始。看看下面这两种说法有什么不同，一种是“我下周要开始新的训练计划”，另一种是“我下周二早上7点开始新的训练计划”。

练习21 超越心理障碍

你想具体在什么时间、什么地点进行这次曾经陷入僵局的新谈话，并且在其中表现出你的新状态呢？

现在是做决定的好时机，如果不是现在，那又要等到什么时候做决定呢？在日历或日记本里写下这一时间，或者在手机里设置闹钟或提醒事项，你可以使用任何可靠的工具。

如果你需要和对方确认时间，那么现在就给他（她）发信息、打电话或者发邮件，把这件事定下来。

找一个人来监督你。把你的信或者谈话要点告知你的搭档、配偶、同事、亲人或朋友，让他（她）知晓谈话的具体时间，并且另外约定时间来讨论谈话的过程和结果。

现在是完成你在第3章到第6章里所做的所有练习的好时机。

如果你还没有完成这些练习，那么请完成练习21，然后再继续阅读。

注意，你是不是仍然在阅读，而没有完成练习21。此时，你可能正在遭遇各种各样的抵触心理。劳拉必须跨越许多条心理障碍才能最终打电话给尼克，谈论他们在海滩上闹僵了的事情。这些心理障碍有：

·“我不想跟别人说这些事情，因为这么做有损我的形象。”

·“我不想把信给尼克看，因为那件事情过去已经一个月了，这么做太奇怪了，而且他很可能正在东奔西走地找工作呢。”

·“我不想给他打电话，给他读这封信。因为我不知道他正在干什么。我不想给他造成什么不便，让他措手不及。”

但是，她最后成功地跨过了这些障碍。因为她已经意识到，她想要创造的未来——比如她想和尼克保持什么样的关系，她想成为一个什么样的人，以及她想要一个什么样的世界——值得她付出这些努力。

我们的这些做法已经成功地运用在了数不清的各种情况当中，从洛克希德·马丁公司（Lockheed Martin）到博士公司（Bose），从普华永道（PwC）到美国海军。洛克希德·

马丁公司的研发主管布伦特·西格尔（Brent Segal）曾经表示：

我曾经反复跟公司的副总裁提议改变一个大型项目的实施过程，结果谈话陷入了僵局。在培训课上，我发现我在这些谈话当中表现得傲慢自大，不可一世，我决定让自己静下心来，开放胸怀，努力倾听。就在第二天，我跟他原定15分钟的谈话延长到了45分钟，并且最终敲定了这件事。

正是这样的一些事例激发我们写下了这本书。当谈话不再是障碍的时候，一切都有了可能。

总结6

- 重启谈话始于承认我们的问题，并且为我们导致了僵局而道歉。

- 我们有时不愿意道歉，因为我们认为，道歉会让我们丧失主动权。然而实际上，道歉既能让我们负起责任，也能增进我们和对方的关系，因此有助于我们掌握主动权。

- 对于我们的道歉，对方可能不会立即转变他们的行为和看法，但是，道歉毕竟打开了一个通道。道歉能让双方走出过往的僵局，共同创造未来。

- 由于承认自己过去的状态会让你感到强烈的不安，所以在做出行动之前，你需要向他人做出承诺，并且找人来监督你。最终，你会觉得这一努力是值得的。

- 做练习：针对某一次谈话做角色扮演，详细讲述你所遭遇的谈话陷阱并向对方道歉。先承诺，后行动——找到对方，重启谈话。

第7章 接受冲突——差异即为动力

到现在为止，我们一直都在教你如何打破僵局。如果你做了练习，那么现在就已经把曾经陷入僵局的某一次谈话重新启动了。在这当中，你可能明确而公开地检讨了你过去的状态，反思了蛊惑了你的诱饵。你分享了对你有意义且重要的事情，你对你们的关系以及你对未来的期望。我们希望我们的方法能帮助你 and 对方打破过去的模式，然后携手前行。

你可能也会注意到，在你工作和生活的其他一些方面，你没有谈话陷入僵局的亲身经历，那里也不存在先前遗留的陷阱。你还没有遇到谈不下去的情况，你也希望这样的情形能够一直延续下去。但是与此同时，你还是需要弥合一些差异。比如你看待世界的方式与（你眼中）别人看待世界的方式之间的不同。也许，你是某个团队、组织或政党的一分子，它们在历史上就存在分歧，虽然你个人并没有牵扯其中。也许他人对你存在刻板印象或偏见，或者你对他人也有类似的成见。在所有这些情况下，你都想躲避陷阱，从一开始就展开真实的、有效的、感染人的和有创见的谈话。

这一章的目的是要教你如何与不同的谈话对象共同获得有创见的、积极的成果。关键前提在于：我们可能会觉得，“我们”和“他们”之间的差异是达成创造性解决方法的障碍，但是实际上，创新和前进就在于拥抱这样的差异。

把不同观点之间的分歧看作潜藏的能量。如果能量过高，我们会回避分歧，因为我们不想被它所伤。但是，如果我们能让这种能量缓慢释放，那么它就会是非常有用的。它能激发我们的行动力和创造力。为了驾驭这种能量，我们提供了4个步骤，以此来应对新的谈话：

1、读懂别人的潜台词：超越就事论事的争论，试图理解双方在谈话中的情绪——每个人最关心的事情是什么？

2、承认矛盾，为分歧承担责任：承认你、你的组织和其他人如何制造了这些价值观之间的取舍、冲突和分歧。面对你内心的冲突和矛盾。

3、双向思考，而非单向思考：表达打破明显的价值观冲突的意愿。

4、关注未来的可能，而非关注此时的妥协：在现有空间之外头脑风暴，搜寻、联系、构想和创造。

我们将在下面的内容里详细解释这些步骤。

读懂别人的潜台词

当我们迷惑于自以为正确、自以为代表正义、自以为确定无疑和自以为安全的诱饵，并使谈话陷入僵局的时候，我们的谈话倾向于就事论事，例如，我们两个人都有政治上保守的亲戚，他们会说：“我觉得人类活动导致气候暖化这种事不是真的，我觉得这是政府意图进一步干预经济的借口。”听到这样的话，我们的第一反应就是摆事实、讲道理，告诉他们为什么他们的看法从科学上讲是错误的，并且证明给他们看，气温一直在上升，气候越来越反常，而人类排放的温室气体就是这两者的罪魁祸首。我们发现自己过分崇尚理性，喜好争辩，心态急躁。我们想在对方的论述里戳出一个大窟窿，比如问这样的问题：“你这么说的根据在哪里？”

很多时候，谈话的语气不是咄咄逼人，就是消极防御，因为对方也能听到我们发问的潜台词，在他们听来，我们就好像是在说：“你根本不懂你说的东西。”即便我们一时让对方说不出话来，过后，我们的收件箱里仍然会收到一大堆支持他们观点的网页链接和图书。

现在，我们来看看我们的亲戚们所说的另一些话：“我觉得这是政府意图进一步干预经济的借口。”这句话表达的意思已经超越了气候变化这件事本身。实际上，他们是在表达自己的价值观。我们把注意力集中到这里会如何呢？

他们脑中有他们想要创造的未来。他们关心社会的机会和自由，想要摆脱政府控制的生活。如果科学家和环保主义者要求他们放弃这一未来来解决气候变化的问题，那么他们是很难接受的。而且，我们自己也想要这样的未来，也想要发展的机会和自由。同时，我们也想尽可能缓解气候的变化。由于我们两者都需要，所以，一片可供创新的空间就出现了。

核心关键：了解双方的关注点

我们有很多理论模型来帮助我们看清潜在的价值观。我们先来看“关心的层次”（spheres of care）。关心的层次能帮我们理解我们对社会生活的各个“整体”和“部分”的期待。关于“创造更美好的未来”的谈话通常与某种“整体”有关。比如整个学校系统、整个公司、整个价值链、整个政府系统、整个社会、整个生态系统和整个地球。但是，这些整体都是由部分构成的。后者通常是某个人、某些人，或者是他们关心的基础设施和生态系统。如果我们关心某一个整体的未来，这通常是因为，我们是那个整体的一部分，或者我们所关心的人是那个整体的一部分。图4显示了整体和部分的嵌套关系，从个体的我直到“所有的生命”。

争论、倡议和各种社会运动正是起源于个体和集体、部分和整体的矛盾和冲突之中：

图4 关心的层次



·我的孩子不打疫苗也许既方便又安全，只要别的孩子都打就可以了。但是，如果所有的孩子都不打，疫病就会爆发，让很多孩子得病。

·开车上班也许比坐公交车或骑自行车上班更快，但是，如果所有人都像我一样，我

们就会遭遇交通堵塞，每个人的通勤时间都会延长。而且，我们也不会会在公共交通和自行车基础设施上大力投资。

·我们可能希望学校或企业能按照个人的特质来招收学生或招聘员工。但是，如果所有的学校或企业都这么做的话，结果就可能造成社会不公。

在冲突的情境下，想想你和对方最关心的事情各自处于哪一个层次。是否存在这样的情况，关心某一个整体就意味着要牺牲其中某一个部分的利益？如果你看清了这里的紧张关系，我们就能帮你调动创新的潜能了。

练习22 梳理你的思路

写出你的一些价值观。

·在谈话、关系和生活当中，什么是你真正在意的东西？你可以参照你在第5章的练习里做出的回答。

·你的价值观位于关心的哪些层次？你代表哪些人的利益？哪一个层次事物或人是你最想保护和关心的？说出相应的社区、地点和人群的具体名称。

·你最希望整体（组织、社区或社会）具备什么样的特征？

·对你个人来说，什么东西最重要？

现在，用同样的问题来分析你想要与之交谈的人。

·写下你觉得对方最在意的事情。用肯定式的语气说出这些价值观——对方支持什么（而不是反对什么）。

·对方关心的事物和人处于哪一个层次？他（她）如何以及在什么事情上表达自己的价值观？

当你用肯定式的语气列出对方的价值观的时候，你可能会惊讶地发现，你也赞成这些价值观。

我们的一位主张全球可持续发展的学员和他们公司的财务总监谈话，对方回绝了他的提议。考虑了财务总监的价值观后，这位学员突然明白了一件事情：

他其实每天都在考虑可持续发展的事情。他真正关心的是企业的可持续发展。如果我们在财务上出了问题，结果就不可能实现任何目标，无论是可持续发展，还是别的。

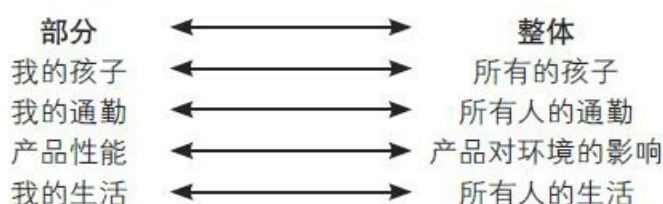
那么接下来发生了什么事情呢？他发现，他必须理解在公司里实施一项环保计划所产生的经济成本和收益。认识到了这一点，他就能提出新的方案了。

承认矛盾，为分歧承担责任

一旦你看清了谈话中呈现的不同价值观，接下来，你就要说明这些价值观如何导致了分歧，并且承担自己的责任。这一步骤需要你表现出更多的情感和真实，不过，这里也是最有趣的部分。

考虑关心的层次模型（图4）。在冲突当中，我们常常会把整体和部分视作两个相互对立的点，见图5。

图5 部分与整体之间的妥协



这一视角把价值观视作个体需要和集体需要之间的一种取舍、权衡或选择。在这一权衡的视角下，我们做出自己的选择：要么保护自己开车、饮食、赚钱的自由，要么牺牲这一自由，成为使用公共交通工具的素食主义者，只从非营利机构获取有限的薪水。这一情景是不是非常熟悉？

如果这就是我们的思维模式和我们看待世界的方式，那么，我们所能想到的最好的结果就是“妥协”了，也就是选择折中的位置（见图6）。这种情况并不少见。你用过效果不如传统产品的“绿色清洁产品”来擦拭浴室瓷砖吗？你开过油门踩下去，车速却迟迟上不去的“清洁能源车”吗？这两样东西，我们两个人都买了！（我们的浴室不像从前那么闪闪发亮，我们的混合动力车的性能只能说将就，但是我们对自己做出的妥协感觉良好。）

图6 考虑到不同价值观之间的权衡，我们能想到的最佳方式就是 妥协了。



现在，让我们承认，过去的解决方案只是在逼迫对方选择这些价值当中的一种，或者迫使他们在这些价值中间做出妥协。如果我们只能想出必须做出取舍的做法、产品或策略，我们的谈话就只能在彼此拉锯中陷入僵局。我很可能会告诉你，你的需要应该满足到什么程度，此外的部分就应当放弃，以此来靠近我的需求。这样一来，我就掉进了自以为是的陷阱。所有的人都如此行事，分歧就成为一种文化。



为分歧负责意味着，首先，你要回顾发生分歧的过程，证实分歧里确实存在一种妥协或零和游戏的潜在想法，以及导致了这一想法的价值观。那么，这也就是说，我们承认了自身的矛盾之处。如果给我机会，我会愿意在我的生活和所有人的生活，或者在我们的孩子和所有的孩子之间选择其一吗？坦白地说，我都想选，而不是去争论我想要这一个，不想要那一个。

承认我们自身的矛盾可能并不容易，你甚至都很讨厌“矛盾”（ambivalence）这个词。这个词来自拉丁语“ambi”（意思是“两个”）和“valentia”（意思是“力量”）。有时候，我们对矛盾的某一边过于倾心，同时把另一边看成错误，以至于我们需要深刻的反省才能看穿

分歧本身。但是，如果我们能同时看到两种价值观的可取之处，甚至是闪光点，并且承认我们对分歧的产生负有责任，那么结果就可能有所不同。

关心的层次模型是用来帮你看清和拓展你的视角的。它虽然不是一个包罗万象的模型，但它显示了如果你追求一个更美好的世界，那么你会经历哪些紧张和冲突。你能看出，你的幸福是所有人的幸福当中的一部分，然而，这两者似乎也是彼此矛盾的。同样，我的成功和我所在组织的成功也是既密切联系又相互矛盾的。一旦我们看清了这些关系，我们就能更容易地认识到，我们真正想要的解决方案会冲破固有的取舍和权衡，转而服务于双方的价值和目标。

发现自我有助化解冲突

对于政治性的谈话，我们要考虑我们的政党和意识形态所基于的“道德基础”，以此来进一步丰富关心的层次模型。社会心理学家乔纳森·海特（Jonathan Haidt）表示，人类生来关注6种道德价值，它们分别是关心、自由、公平、忠诚、权威和神圣。尽管自由派、自由意志主义者和保守主义者对这些价值的看法和理解存在系统性的差异，但是其中的每一条都内含于我们每一个人。于是，在谈论重要话题的时候，你可能就会问：他们觉得什么价值是最重要的？我们觉得什么价值是最重要的？他们想保护谁的自由？我们想保护谁的自由？我们想关心或公平对待哪些人？我们要对谁表达忠诚？我们想要什么样的权力结构？

下面这件事发生在2016年共和党全国代表大会期间的克利夫兰市街头。就在唐纳德·特朗普被提名为共和党总统候选人之前，坐在一家酒吧里的欧文·施罗耶（Owen Shroyer）看见范·琼斯（Van Jones）走了过去。施罗耶来自“信息战”（Infowars），这是一家宣扬自由意志主义和宪法主义、代表政治极右派的新闻媒体。琼斯建立了多家社会和环境正义组织，同时也是奥巴马总统在环保事务方面的特别顾问。此外，他也在美国有线电视新闻网的《交火》（Crossfire）节目里扮演自由主义时事评论员。他们的相遇正发生在警方和抗议者在全国范围内就刑事司法制度里的种族歧视问题爆发冲突的期间。

施罗耶和他的摄像师丢下咖啡一跃而起，冲到琼斯身边要求采访。琼斯一边躲避来自特朗普支持者的激烈质问，一边回答了几个关于种族和种族主义的问题。在这当中，他多次表达了自身的矛盾之处，他和施罗耶的关系也变得亲切了起来。

这样很好。我没有躲你，也没有不跟你说话，因为这就是我们应该做的事情。我没有去拿枪，你也没有去拿枪。我没有骂你，你也没有骂我。我们能来回辩论……事情之所以能这样，唯一的原因就在于，你为黑人死在警车里而哭泣，跟我为那些警察死在那个恐怖而顽固的狙击手枪下而哭泣一样。如果你在那些葬礼上哭泣，我也在那些葬礼上哭泣，我们一起哭泣，那么我们就能找到一种方式来为我们的警察和我们的孩子谋求更多的福祉……

没有哪一位领导者……能解决所有的问题，也没有哪一个党派能解决所有的问题。如果国家一切都好，共和党就会抛一些东西出来。他们说：“这些东西花了多少钱？谁来付账单？”共和党人就是该问这种问题。共和党人问：“政府有必要这么做吗？”共和党人

就是该问这种问题。民主党人说：“你见过只干能让公司挣钱的事情的国家吗？其他事情怎么办？”我们就是该问这种问题。我们问：“那些有可能被大多数人超越的少数群体怎么办？”我们就是该问这种问题……当我们以正确的方式联合起来的时候，共和党人谈论自由（liberty）、个人自由（individual freedom）和小政府；民主党人谈论公正，谈论少数族群该怎么办，谈论关乎所有人的自由和公正。这才是美国，事情就应该是这个样子……现在的问题是，如果你谈论自由，我就说你是种族主义者。如果我说公正，你就说我是社会主义者……不能再这样下去了。

采访最后，施罗耶转向镜头说：“老实说，我过去非常讨厌范·琼斯，大概在互联网上是这样。我现在要着眼将来，转变对他的看法。”随后，他建议琼斯做客“信息战”，跟自由主义者之外的听众谈谈他的想法。

我们想通过范·琼斯的故事来说明，我们不是要求你仅仅把自己的价值观按照你认为对方喜欢的方式包装或掩饰一番。我们要求你把他人的价值观内化到你的心里（在你要求对方这么做的时候）。一开始，我们建议你使用这些工具来搞清楚你真正在乎的事情是什么。通过承认你自己的矛盾之处，你将能够更加游刃有余地跟与你观点不同的人谈话。而且，通过不断地练习，你也能在实际当中做到这一点，化解可能的对立情形。我们会教你如何使用多种多样的价值观来收获发展和创新，特别是那些看起来相互冲突的价值观。

练习23 梳理你的思路2

想一想你自己的价值观和你希望接触的其他人或群体的价值观。在需要的时候使用关心的层次模型和道德基础模型。列出两个表，一个是我的价值观，一个是他们的价值观。

现在，想想他们的价值观何时或是以什么样的方式在你的生命里扮演过重要的角色。想一想，你曾经在哪里支持过他们的价值观，尽管具体的情境可能有所不同。你们共同的价值观在哪里？如果有的话，哪些价值观看起来似乎是无法调和的？

上面的问题问的是你的价值观和他们的价值观之间的联系，回答时要做一些笔记。

考虑找其他人或其他群体中的成员就你们各自的价值观进行讨论：

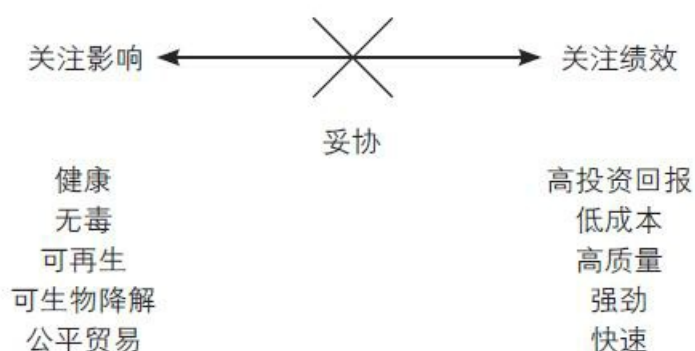
- 问他们，你是否准确地理解了他们的价值观，以及他们会怎样描述他们的价值观。
- 分享在什么情况下，他们的价值观激起了你的共鸣。
- 问他们，你的哪些价值观激起了他们的共鸣。
- 共同探讨你们在哪些价值观上似乎存在根本的冲突。

双向思考，而非单向思考

一旦我们开始承认，我们和他人的价值观都是正当的，同时承认妥协和分歧的历史，那么现在就是改变谈话的基本假定的时候了。我们可以停止使用单维度的视角看待世界，转而进行双维度的对话。

MFS投资管理公司的肖恩·肯尼（Sean Kenney）和罗布·威尔逊（Rob Wilson）遇到了一个难题。他们过去一直在帮助公司的投资团队和客户将环境、社会和公司治理（ESG）分析更多地运用于投资决策过程当中。他们的目标是找到在市场（绩效）中胜出，同时能够更好地管理社会、环境影响（风险和机会）的公司。在他们接触客户（养老基金、慈善基金等机构投资人）的时候，他们发现自己总是遭遇反对意见。对方表示：“我们不做社会责任型的投资，我们担负着让投资组合收益最大化的信托责任。”从本质上说，人们对“双赢”的说服并不买账。他们认为，其中必然包含着投资策略的经济效益和社会影响之间的巨大妥协，见图7。

图7 一例公司与投资领域的单维对话



这种信奉妥协的心智模式非常普遍，它是阻碍可持续发展行动的常见背景对话之一。

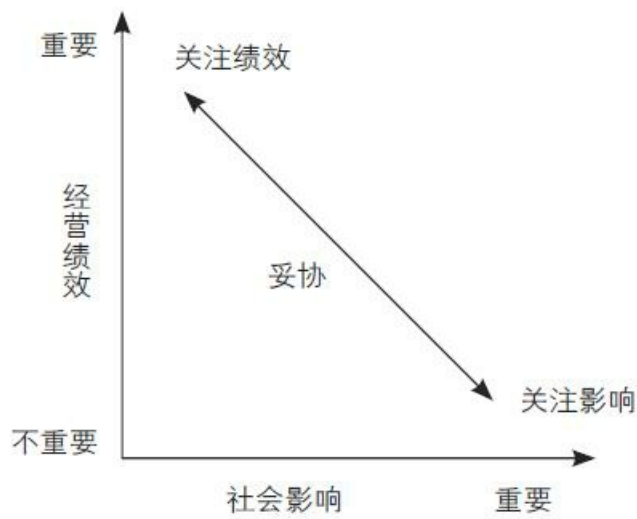
肖恩和罗布意识到，同相信“总是有妥协”的人争辩“不存在妥协”是不会获得任何

结果的。

于是，当肖恩和罗布再次接触客户的时候，他们打出了一张幻灯片，上面是一张投资回报率和社会价值的关系图。这张图不只有一个维度，而是有两个维度。也就是说，一名理性的长期投资者应当同时关注社会影响和经营绩效。他们画了一条类似图8中的“下坡式”妥协线（社会价值越高，投资回报越低），并且说：“这是看待投资的非常常见的方式。这么看其实没有错，因为有一些投资确实一方面投资回报低，另一方面社会影响高，或者反过来。”他们甚至举出了一些实例来证明这种看法。其中包括提高工资可能对短期财务业绩造成负面影响，以及在外部性没有受到社会的有力制约时，投资污染工业反倒可能带来近期的丰厚回报。

“而且，”他们说，“同样没有错的是，我们也可以想象把这条线向外移，找到高明的、打破妥协的投资策略。我们可以通过关注别的投资者忽视的信息来实现这一点。”说到这，他们列举了精心设计的环境策略和有益社会的明智策略如何超越了财务评估基准的多个案例。

图8 一例在经营绩效和社会影响之间进行妥协的常见心智模式

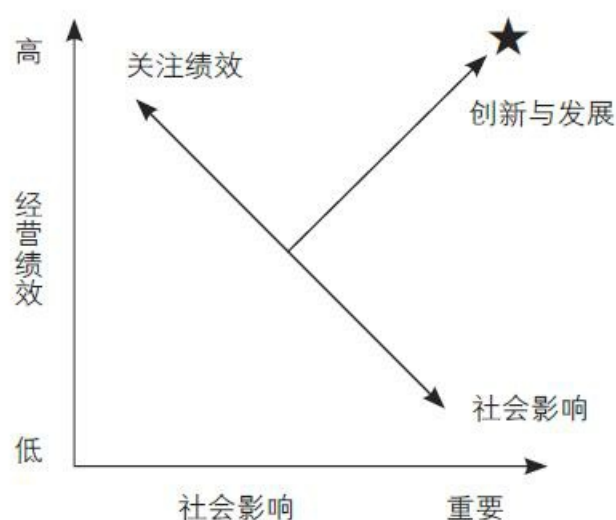


在图9里，我们把这一“外移”的动作表示为了在妥协之外打开新空间。实现这一点需要创新，但是，它所指引的方向也是发展和前进的方向，个体、公司和社会都能从中获

益。

这么做的结果有目共睹。MFS投资管理公司的客户对这次对话给出了非常正面的评价，而且，他们也开始郑重考虑采用他们的环境、社会和公司治理分析了。这次谈话打开了前所未有的新空间。

图9 通过创新打破妥协



我们可以把这种做法视为一种修辞策略：

- 描述通常不为我们所知的“妥协”或“取舍”的心智模式。
- 用实例证实它存在，以此来表示，你理解为什么会有这样的心智模式。
- 邀请对方在妥协之外寻找可能的新的做法。
- 你和对方一起讨论这些新做法，判断它们能够在多大程度上实现“双方”的目标。

当然，打破妥协的“双方”解决方案并不总是那么显而易见。但是，你可以把谈话导向可能会发现这些解决方案的新的对话空间。要想进入这一创新的前沿空间，你就必须与能够促使你拓展价值观体系的人谈话。

练习24 拒绝单维度对话

在创造更好的未来的过程中，你在什么事情上感受到了最大的压力？

先画一条直线表示这一压力，它既可以是你同时关注的两件事情之间的妥协，也可以是你所关注的事情和“他人”所关注的事情之间的妥协，见图10。直线的两端可以是抽象的概念，比如一边是个人权利，一边是集体利益；或者一边是自由，一边是公正；或者一边是经济增长，一边是环境保护。直线的两端也可以是社会群体，比如一边是城市有色人种，一边是乡村白人。直线的两端也可以是不同的关心层次，比如一边是我的部门，一边是整个公司。

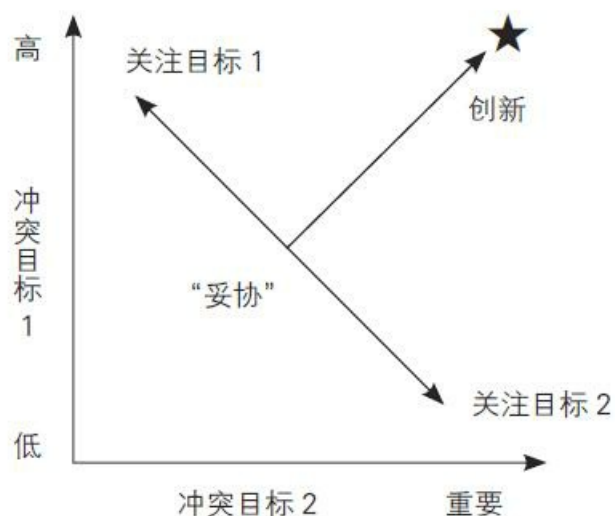
图10 相互冲突的目标



你有没有发现自己在两个端点之间反复摇摆？你有没有把一端视为“正确”，同时把另一端视为“错误”？并且相应地，把代表各自端点的人的言行视作“正确”或“错误”？

现在，画一张表示二维空间的图，分别用水平轴和竖直轴表示两种价值观，见图11。

图11 妥协还是创新？



什么样的“解决方案”实际上是妥协，即要求人在得到一个目标的同时放弃另一个目标？这些目标可以是习惯、产品、战略或政策。

想象自己不断开拓对话的边界，探索图11里标记了星号的创新空间。你能让自己相信，那里有什么东西是可能实现的吗？如果你在想象中认识到，打破妥协是可能的，那么，这一点是否有助于你承认两种价值观都是重要的？

如果你画的图表示的是你的目标和他人目标之间的冲突，那么你怎样做才能让对方同样经历承认分歧、承认妥协以及打开新空间的认识过程呢？

关注未来的可能，而非关注此时的妥协

你可能已经发现，这就像是在做一种创新的迭代——探索一种可能性，商讨出解决方案，然后对它们进行评估。实际上，根本的机会就是在这里。我们可以把目光从人们认为必须做出妥协的过去和当下转移到我们可以共同创造的未来上面。我们可以把相互矛盾的各种价值观转变为创新和创造的推动力量。

练习25 承认妥协，接受冲突

你或者你的组织里的其他人正在哪些事情上经历不同价值或目标之间的妥协？在这些事情上，你有没有听他们埋怨过，满足“双方”目标的做法不可能找到，或者听他们天真地说起过，这样的做法到处都是？

首先，列出能够证实妥协（能实现一种价值却无法实现另一种价值的解决方案）存在的发生在你身边的事情。

现在，把这些事情分享给强调某一种价值的人，承认妥协是存在的。如果你发现你在自己的观点上存在自以为正确、自以为代表正义、自以为确定无疑或自以为安全的感觉，那么同样也向对方承认你的这些想法和感受！

最后，承认存在这样一种可能性，即，双方可以在新的对话空间里认真考虑和评估有可能满足“双方”需求的解决方案。你们可以用什么样的方式找到这些新的解决方案呢？

共同探索如何评价这些方案满足相互矛盾的各种价值的程度。你们可以使用“澄清价值观”一节里的框架作为行动的指引。

当家庭、组织、社区和政府陷入谈话僵局的时候，这通常是因为现有的解决方案对所有人来说都是一种过度的妥协。打破僵局需要新的想法。如果我们能携起手来，搞清最重要的价值，并且接受不同价值之间的冲突，我们就有可能找到我们从来都没有想到过的最理想的解决方案。神奇的是，这其中的推动力量可能恰恰源自似乎导致了僵局本身的同一分歧！

总结7

·你可以将分歧转变为创新和行动的推动力量。要做到这一点，你需要接受不同价值之间的冲突。

·接受价值冲突需要经过4个步骤，它们能帮你摆脱谈话僵局。但是，你首先得勇于承认自身落入的陷阱。这些步骤还能帮你在分歧中展开新的谈话。

·第1个步骤是超越就事论事的争论，澄清价值观，以及相关的愿望和恐惧。在理解他人想法的时候，考虑关心的层次和道德基础。

·第2个步骤是为分歧承担责任。承认你自身的矛盾之处——你也关心对方所关心的价值，同时承认你在分歧形成中的责任。

·第3个步骤是打开新空间。向对方表明，你希望超越无法让任何一方达成目标的妥协做法，并且找到能打破不同价值之间的明显妥协的解决方案。

·第4个步骤是探索新空间。在熟悉的想法之外头脑风暴，搜寻、联系、构想和创造。

·做练习：借助这一章的练习去接触与你价值观或想法不一致的人。这些人可以是你在第3~6章的练习里的谈话对象，也可以是你想接触的其他人或群体。

第8章 扩大影响范围

还记得我们在第1章里提到过的那位身为流动农场工人的民权活动家凯撒·查维斯吗？他的组织是通过他跟一个又一个人的对话建立起来的。在他的启发下，我们的这本书也把关注点放在了人与人的直接对话上，以此来帮助你去接触一个又一个与你见解不同的人。

从根本上说，捷径是不存在的。不改变个人层面的对话，集体层面的对话就无从改变。不过，就像我们即将见到的那样，改变个人层面的对话也会为你改变更大范围的对话做好准备。你可以借助这本书里提供的各种工具扩大自己探究和影响的范围。

在2015年举行的一场绿色商业大会上，加布里埃尔分享了他在家里回收利用垃圾的故事。一家大型汽车制造企业的一名总监说：“我们也面对好几万名员工做了一次类似的沟通。”加布里埃尔问效果如何。对方回答：“嗯，举个例子，我们知道，当我们通过电子邮件就纸板回收里的油布污染问题做了沟通以后，污染反而增加了。我们有这方面的数据。但是我们仍然在进行这样的沟通。我们的电子邮件似乎妨碍了成千上万的员工去做他们原本可能乐意去做的事情。我已经给我们的团队安排了一次会议，我们打算立即解决这个问题。”

还记得第6章里劳拉和她的朋友尼克的故事吗？她是怎么做到勇敢而真诚地进行那次关于气候变化的谈话的？下面是这个故事的后续发展：

2015年，我在印第安纳州政府进行了我的暑期实习。在此期间，我有机会见到了副总统迈克·彭斯（Mike Pence），他当时还是印第安纳州的州长。他在他的办公室为州长公共服务暑期实习计划的大约30名实习生举办了一场招待会，我就是他们其中的一个。多年以来，彭斯州长一直坚决反对美国国家环境保护局（EPA）的清洁能源计划，而且他在支持环保这件事上并不出名。放在过去，我会避免跟他对话。我甚至很可能不会去参加那场招待会，因为我心里想的是“花那个时间不值得”，或者“我很可能产生不了多大的影响”。无论我与他对话还是不与他对话，当时那种消极的状态只会产生消极的结果。

有了我跟尼克对话的经验，我就拿出了一种同情和理解的状态参加了招待会。我问了彭斯一个问题，问的是印第安纳州的环境事务在未来的发展前景。然而他反过来问我对这个问题有什么看法。我于是告诉他，我正在攻读公共政策和环境科学方面的硕士学位，因

为我立志保护人类和环境的健康。我介绍了一个我觉得做得很好的印第安纳州的环保项目。这个项目为小企业了解当地复杂的环境法规提供免费的技术支持服务，既有利于经济发展，又能保障环境健康。

让我和其他实习生感到十分惊讶的是，听了我的话，彭斯随即给我们做了一场即兴的演说。他不仅描述了印第安纳州美丽的自然风光，也从州政府的高度强调了环境管理的重要性。这是我听彭斯做过的最重视环境保护的演讲，而听众则是未来极有可能制定重要政策的一群人。

一年后，当时还是州长的彭斯穿梭于全国各地，竞选唐纳德·特朗普的副总统。第一次总统辩论提到了气候变化的问题。过后，特朗普的竞选经理发表了一则声明，说特朗普“不认为全球暖化是人类活动的结果”。这周稍后，在美国有线电视新闻网进行的一次采访当中，克里斯·科莫（Chris Cuomo）问彭斯，特朗普对全球暖化持什么样的立场。他回答说：“毫无疑问，这个国家的人类活动，包括世界上其他国家的人类活动都对环境和气候有某种程度的影响。”

我被他的回答惊呆了，这直接否认了特朗普和共和党的核心政策立场。我无法知道，我们在实习生招待会上的对话有没有对这一结果产生直接的影响；也无法知道，那次对话对彭斯个人的信念有多大的影响。但是有一点，只要想到那天我决定参会，并且进行了那次艰难的对话，我就感到无比欣慰。

从身边做起。你跟身边的人谈得多了，你就会学会如何去打开更大范围的对话。你会更有自信，同时发现你可以分享给他人的新途径。或许，你能为你所推动的事业创造出一整套表达方式，就像约翰为慧与科技所做的那样。或许，你能推动整个行业发生变革，就像梅利莎和乔伊丝在英特飞地毯公司所做的那样。你要知道，有的人，或许只有你才能接触得到，这个人可能会在下一次选举中投票，也可能有一天走上重要的岗位。你不必烦恼应该从哪里开始练习。先跟一个人谈话，然后再跟另一个人谈话，如此而已。

识别集体中的核心压力与陷阱

不过有些时候，你或许想要后退一步，从集体的层面看待谈话。

如果很多人群或行动组织都落入陷阱，结果会发生什么？如果在我们的行动组织里，人们能整体性地抛弃诱饵，重新激活过去的谈话，并且能用新的方式接受双方的价值冲突，那么我们有可能实现什么样的结果？新的对话是什么样子？他人会如何看待我们？什么样的结果将可能成为现实？

我们的目标是携手找到冲出分歧和僵局的通道。正如我们的陷阱和冲突可以传染和超出我们自身一样，我们的通道也是如此。一条通道能把我们从一组特定的个人对话引向集体对话（个人对话的积累使集体对话成为可能），最后创造出丰硕的集体成果。为了实现这一结果，我们将在更大的范围里运用这本书里的工具——识别核心压力和陷阱，努力接受和转变它们，以及采取建设性的行动去创造新的对话。

在这一章里，我们将以我们在可持续发展领域的经验和我们对我们所熟悉的冲突和陷阱的反思为基础来展开讨论。不过，我们的目的只是通过我们的例子来说明其他社会行动和对话。我们已经见到了他人在其他领域的经验。有人追求社会公平，例如教育和刑事司法改革。有人追求公共健康和安全，例如医疗改革，以及控烟、控制肥胖和控制枪支暴力。所有追求更美好的未来的社会行动的领导者 and 所有不打破分歧和僵局就无法成功的领导者，都可以借鉴我们在这一章里介绍的做法。

压力与陷阱无所不在

把“陷阱与冲突”的视角从个人谈话迁移到整个行动的层面，这意味着什么？

让我们来想一想，当我们集合了一大群追求可持续发展的人和组织的时候，结果会发生什么。下面是我们的经历。我们在与一系列核心冲突斗争：

- 我们关心此刻似乎大大受惠于包容性增长的我们自身和穷人。但是，我们也关心我们的（以及穷人的）孩子和孩子的孩子。他们的利益可能会被今天破坏环境的发展所损害。

- 我们关心受压迫的人民和种族，我们想通过标准、规则和法律来保护他们。但是，我们也想拥有作为消费者和经营者的自我决策的自由。

- 我们想要减少消费，只购买对社会和环境危害较小的产品和服务。但是，我们也想得到我们社会当中的任何人都会期待的同等水平的性能和服务水平（舒适、力量和速度等等）。

- 我们想要乐观看待人类心智和善良的潜力来创造美好的未来。但是，我们也看到不公和环境恶化的现状和发展趋势，同时对未来感到悲观失望。

通过与其他群体、行动组织和集体对话中的个人交流，我们得知了各种各样的冲突。在医疗改革领域，我们常常听到深思熟虑的实践者说，一方面，他们想要为他们面前的患者提供最佳的医疗服务；另一方面，他们也想以一种能够在最大限度上实现全社会健康结果的方式分配时间、金钱和其他资源（即便这样做意味着要对眼前的患者有所保留）。这一冲突会弥散到组织内的不同群体当中，导致摩擦和争吵，例如在一线医疗服务提供者和财务主管之间。

在追求社会公正的行动里，行动者努力追求代表性。追求刑事司法改革的组织里要有拥有被监禁经历的个体和手握权力的有色族群个体，这么做既能确保他们发出自己的声音，也能直接赋予组织话语权。但是与此同时，谁也不能保证这些直接相关的人就有有效的策略来实现改变。而毕业于常青藤大学的白人律师和顾问却往往能更容易地筹集资金，并且与其他精英建立合作关系。结果，把代表性做到极致的组织可能会被认为不具备引发系统性变革的能力。而在天平的另一端，把行动的有效性放在第一位的组织或许会认为自己必须放弃一部分代表性来雇用拥有特权阶层背景的人士。但是这样一来，他们就会从草根群体迎来一片对自身合法性的批评——“那些人不会为我们说话。”

摩擦发生在目标互补或一致的人们中间，结果可能会减弱每个人的力量以及整体的影响力。问题的核心或者是代表性和有效性之间的冲突，或者是个人健康和整体健康之间的冲突，或者是理想主义和现实主义之间的冲突。然而，我们需要建立既有代表性，又能有效实现变革的组织和联合体。我们需要能够汇集边缘群体和特权群体的独特能力的策略。我们通过关心每一个个体来增进整体的健康。我们需要立足于当前现实的有远见的做法。

我们的行动深处存在核心冲突。往好的方面说，这些冲突能激发我们学习和创新。它们赋予我们意义和使命感。它们激发沟通，推动我们去寻找前行的通道。然而很多时候，我们却任由这些冲突转变成为我们内部的、组织之间的，或者更广阔的政治舞台上的分歧。这些冲突成了无奈顺从、玩世不恭、灰心失望和心力交瘁的根源。它们在外部制造分歧，在内部制造暗斗。它们成为我们的陷阱的根源。

理想与现实的冲突无所不在

首先，我们会进一步探讨我们在我们遇到的所有社会行动组织里都能见到的现实主义和理想主义的冲突。花一些时间，想想第7章练习24里所介绍的如何进行双维度的对话。在单维度的对话里，你不是一个现实主义者就是一个理想主义者。从现实主义者的角度来看，我们需要的是渐进式的改变。现实主义者听别人谈到过理想，但是回过头去看，他们发现所有的改变都是渐进式的。从理想主义者的角度看，我们需要的是革命性的改变。渐进式的改变不足以解决我们面临的问题。而且，如果我们不能先想象出我们想去的地方，那么我们就不能到达那里。现实主义者把理想主义看作是妄想，而理想主义者又把现实主义看作是梦想破灭。你可以看到，妄想和梦想破灭是根源于理想主义和现实主义冲突的两个陷阱。

在实际当中，当现实主义者听到一段理想主义的对话时，他会尝试插话，去发出“现实的声音”。当理想主义者听到现实主义的对话时，他会觉得这里需要“一个更宽广的视角”。然后，接下来就会发生一场单一维度的争论，每一方都想向对方证明，自己的观点更重要。分歧由此产生。

事实上，我们都是理想主义者，也都是现实主义者。你可能会发现，你在一些群体里发表理想主义的观点，同时却在另一些群体里发表现实主义的观点。从小到大，你可能会被某个社区里的人认为是理想主义者，同时又被另一个社区里的人认为是现实主义者。但是无论怎样，在这两种对话里，你都没能创造出自己想要的影响力。

当我们从“理想主义对抗现实主义”的单维空间进入双维度对话的时候，一条通路就出现了。当两种视角同时出现的时候，我们就拥有了健康的创造性的冲突，我们就创造出了一个既立足于现实，又能发挥愿景力量的充满了可能性的空间。

作为例证，我们可以看看我们在第7章里分享过的“信息战”对范·琼斯的采访的后续部分，这次采访使琼斯与欧文·施罗耶的关系发生了根本性的转变。

如果我们想要成为一个国家，而且……我们没有选择，这里生活着各种肤色、各种类型、各种性别、各种信仰的人。我们国家在人类历史上是一个奇迹。世界上甚至还没有哪个国家尝试过我们每天在这个国家做的事情。有的国家只有两个民族，然而即便两个民族也无法和睦相处……

不过现在面对美国人，我们得实话实说。美国一直有两面，而不是只有一面。我们的国家开始于甚至连创立者都感到失望的伟大建国现实。你去杰斐逊纪念堂，托马斯·杰斐逊在墙上的铭文里说：“一想到上帝是正义的，我就不禁为我的国家惴惴不安”……他说的是奴隶制……那是建国现实……但是好的方面是，我们也有建国理想。同样也是托马斯·杰斐逊说：“我们认为以下真理不言自明，人人生而平等。”

嗯，这就是美国。丑陋的建国现实……和那个美丽的梦。而且，我们之所以是美国人，是因为我们有辩论、修正的程序来一代一代、一点一点地消除建国现实和建国理想之间的差距。因为这一点，我们才是美国人……所以，如果你错误地不承认那个建国理想，只是盯着建国现实的丑陋之处，那你就错了。我们不只是那个建国现实。但是反过来说，如果你不愿意看到那个建国现实，不愿意看到人们的痛苦，看到他们的家人在那个建国现实里遭受折磨，同时却说我们是错的，那么你同样也没有看透这一切，你同样也不懂美国。

如果到现在为止，你一直在跟我们一起努力，那么你就已经接触过这种现实和理想之间的冲突了。我们在第6章里分享的写信练习是一个人际关系练习，它就是让你用比从前更有力的方式同时沟通现实和愿景。现实是你对于诱惑的迷恋（第4章），愿景是你真正想要的东西（第5章）。只分享其中的一个方面，你就无法使谈话迈进健康的创造性冲突的空间。

在这一章里，我们将邀请你在这技巧的基础上为你的行动组织展开健康的创造性冲突的多维度空间。首先，你要识别你的行动组织中的核心冲突。

练习26 找到核心冲突

从你的组织里找几个人（可以是你和你的搭档），一起考虑下面这些问题：

·你的行动组织的核心冲突是什么？你经常在你的行动组织里听到的冲突或相互矛盾的愿望是什么？

·是什么样的冲突或价值把你的行动组织里的成员和组织外的人区分开来？

用肯定的语气记下你识别到的冲突，也就是说，人们支持什么（而不是他们反对什么）。

你可能需要花一些时间来搞清楚你的行动组织以外的人到底在追求什么样的价值。我们很容易满足于“他们不赞同我们想要的价值”这样的说法，而不是下功夫去理解他们所追求的价值。如果你想不出来，那么就去找与你意见相左的人寻找答案。

如果你关注的问题是可持续发展，那么就可以借鉴我们的反思。你可能会添加哪些内容？修改我们的话语来符合你自己的情况。

4种常见的沟通诱饵

我们如何在行动组织的层面放弃诱饵，接受冲突？在第3章到第7章的内容里，改变和重启谈话都是你作为个人能够做到的事情。你拥有反思自己谈话并且勇敢地重启谈话的力量。从某种角度说，摆脱集体陷阱也是在做同样的事情，它是要改变一系列的个人对话。但是，你也可以从整体上看待集体对话和沟通。摆脱集体诱饵和陷阱有助于你进一步看清“可持续发展”、“社会公正”和“公共健康”等人们所使用的词汇，它们不仅是智识上的概念，同时也是认同和忠诚的标签。我们想说的是，诱饵和陷阱的原料正存在于这些概念和更宽泛的“更美好的未来”的概念之中。

想一想，任何为了实现一个“更美好的未来”的愿景或行动都不是铁板一块。我们所追求的是我们对整个系统的愿景，而系统由众多的元素组成。不同层次的系统有团队、组织、社区、价值链、国家、生态系统乃至整个地球。在很多情况下，这些元素的集合体是非常复杂的。数不清的元素通过大量的方式发生互动。“可持续发展”描述的是整个系统的运转情形。我们不能通过观察系统内某一个部分的行为和健康来了解整个系统的可持续发展状况。同样，“社会公平”和“公共健康”也是人们对于整个系统的愿景。

注意，如果我关心一个系统的未来，这通常是因为我是那个系统的一部分，或者我关心的人是那个系统的一部分。在气候变化方面，贾森和加布里埃尔都住在滨海城市。我们有家人生活在濒临危险的地区，比如佛罗里达州海岸和孟加拉国附近的海岸。你可能有在加利福尼亚州中央山谷务农，担心干旱的叔叔，或者有在煤矿工作，担心政府出台新的气候法规的朋友。对我们所有人来说，当我们努力对整个系统施加影响的时候，我们实际上只是作为整体当中的一部分在行动。

现在，考虑下面的4种倾向，自以为正确、自以为代表正义、自以为确定无疑和自以为安全。它们是在第4章里识别出的常见形式的诱饵。

抛弃“自以为正确”

当我是系统其中的一个部分的时候，我对整个系统真正能了解多少？当一名女子对某种静脉注射的毒品上瘾，正犹豫着要不要重新使用一支针头并且承担感染疾病风险的时候，我真的理解她心里的想法吗？当一个黑人小男孩想要在一个提防他的城市里生存下去的时候，当一名警察的妻子希望她的丈夫每天都能平安回家的时候，我能在多大程度上理解他们的感受？当佛罗里达州的房屋主修建、购买他们位于越来越不安全的海岸线的房屋，并且为它们支付保险费的时候，我真的理解他们的动机和想法吗？作为系统当中的一部分，我对整体只是一知半解。

有时候，我对形势的看法会与他人相同。有时候，我的看法会与他人不同。如果我总是认为自己是正确的，那么我实际上几乎注定是错的，因为我不了解形势有多么复杂。而且，由于我确信自己是对的，我就不会跟那些能够丰富我的看法的人对话。

与此同时，如果我们能放弃自以为正确的感觉，那么结果会怎么样呢？我们得在不知道自己的行动是否“正确”的基础上遵循我们的价值观。我们得在不知道我们说的话是否正确的基础上表达我们自己。这时我们会怎么做？我们会说什么？我们会做出最基本的行动吗？这种不确定性可能会让我们感到不适，但是接纳这种不适是抛弃诱饵的关键步骤。它使我们从倡议转向探究——去询问、倾听、理解新的观点和看法。

然而，在大多数情况下，我们只是装作自己正确来行事，而地球仍然兀自旋转。你可以看出，在我们努力创造一个更美好的未来的过程中，自以为正确（同时认为他人错误）是一个多么吸引人的诱饵。

抛弃“自以为代表正义”

在上面的所有例子当中，你我都是系统当中的利害相关人。我关心能否吃到鱼，你关心加利福尼亚州的叔叔，我们关心我们子孙后代能否享受舒适的生活。作为系统的一部分，我既关心整体，也关心整体中与我有关的部分。

有时候，我的利益（特别是长期利益）与整个系统的健康（又叫作“更美好的未来”）相一致。如果捕鱼业是可持续的，那么我的孩子将来也能吃到鱼。但是有时候，我的个人利益和他人的利益或者整体的利益是相互冲突的。我现在想吃鱼，或者长时间地冲热水澡，或者享受任何“让人内疚”的快乐，尽管我知道这样做可能会损害整个系统，特别是在我们所有人都这样做的时候。在这种内心矛盾和冲突的情形下，我们该怎么办？我越觉得自己掌握正义，我就会越少地反思我自己的各种动机，越少地考虑我对自己目标的追求可能会妨碍他人追求他们的目标。

如果你的行动组织抛弃了自以为代表正义的诱饵，结果会如何呢？我们如何激励自己？我们仍然邀请你去体会那种不确定性，去探究。努力去理解，哪些正面的价值激励了“对方”。

抛弃“自以为确定无疑”

想一想，在行动组织里，我们想得到一种确定无疑的感觉，自认为我们能在复杂的系统和社会里做出改变。然而，一个复杂系统的未来本来就是不确定的。有多少次，我们的预言没能成为现实？有多少次，我们成功地躲避了环境的灾难？或者说，我们不过是推迟了它的到来，同时却让后果变得更加严重？就复杂系统而言，我们对它的现状知之甚少，也不清楚微小的改变会在哪里引发巨大的涟漪效应。因此，复杂系统的未来只会更不确定。我们是在发明捕捞鲑鱼的新方法呢，还是在制造一种有可能摧毁整个捕鱼业的“特洛伊木马”式的物种？如果你斩钉截铁地宣告，我的生活方式，或者我公司的产品都是“可持续的”，即，它是与整体的可持续发展相一致的。这就等于是说，你知道未来。

不过，如果我们想要改变整个系统的进程，我们就需要很多人去做很多事情。这时，对问题和我们的解决方案表现得确定无疑似乎就会变得非常重要。在一些情况下，这么做是成功的——当人们感到恐惧，不知道未来会发生什么的时候，我们就想提供一个清晰的、抚慰人心的回答。不过，承认不确定性会给人什么样的感觉？我们可能找到哪些新的信息来源？

抛弃“自以为安全”

在所有关于系统未来的不确定情形当中，我们所能想到的很多情形都是不那么令人愉快的。我们努力防止对少数族群的压迫，防止社会不稳定、政府破产，防止耗尽自然资源、扰动气候，等等。

但是，采取行动来改变未来也是一件非常冒险的事情。从更大的范围来说，我们的解决方案可能会产生无法预知的、意料之外的后果。例如，在21世纪的头10年里，曾经被认为能解决能源安全问题的玉米乙醇推高了国际粮食价格，加剧了中东地区的不稳定，结果反而威胁了国家的能源安全。在复杂系统当中，任何一种行动都存在风险。

想要感到安全几乎总是一种妄想。从个人的层面来说，行动的风险往往也非常巨大——我们可能会遭到拒绝。个体的“变革推动者”也承担着风险。这里又一次体现了整体利益和部分利益之间的矛盾。马丁·路德·金（Martin Luther King Jr.）被暗杀就是一个非常极端的例子。但是，作为登上了公共舞台的倡议者，我们都面临着风险。而且，如果我们不采取行动，我们也得承担后悔的风险。抛弃了“自以为安全”的感觉之后，结果会怎么样？你可能会承担哪些新的风险？

练习27 重新思考冲突诱饵

回想你的行动组织的核心冲突（练习26）。你们所关注的神圣字眼是什么，比如公正、自由或可持续发展？你确信这些字眼代表了正确和正义。只要他人认同这些字眼的意义和价值，你就会觉得跟他们接触很安全。

现在，仔细考虑这种想法和“默契”的局限性。我们建议你切入个人的视角，与你的行动组织里的其他成员一起做这个练习。

重新考虑“正确”：你个人的具体观点反映了你想要改变的复杂系统的哪些事实？又遮蔽了哪些事实？关于这一系统的哪些其他观点，你不愿意去了解，或者不愿意认识到，在另一个人看来，这些观点可能是正确的？如果你能找那个人谈谈，那么你对正确的理解可能会发生哪些改变？

重新考虑“代表正义”：如果你倡导的社会行动取得成功，那么哪些个人和群体会从中受益？哪些又会遭受损害，或者丧失权力、资源和影响力？你们的做法是否存在可以预见的副作用或负面结果？正视这些潜在危害会给你们自认为代表正义的感觉带去什么损害？

重新考虑“确定无疑”：你们的数据和分析能够在多大程度上揭示你们所希望改变的系统中的因果联系？你们的哪些主张建立在事实的基础上？哪些只是假设？对于你们的解决方案，你们进行过多少次实验？或者说，你们能在多大程度上准确预测你们的策略和行动在未来的影响？你们过去的预测效果如何？正视这些问题会给你们自以为确定无疑的感觉带来什么影响？

重新考虑“安全”：如果你发现，你的组织成员只跟与自己意见一致的人接触，以此来让自己在心理上和人际关系上感到安全，那么，这么做会不会损害你们在行动上的有效性呢？如果会的话，那么你们一直在纵容的危险因素是什么？在不作为当中，你们承担了什么样的风险？如果展开行动，你们又会承担什么样的风险？如果你们正视这些风险，那么你们对安全又会有哪些新的认识？

把目标看成“空容器”

如果我们在整个组织的层面抛弃了这些诱饵，结果会怎么样？当我们认识到，我们自以为的正确、代表正义、确定无疑和安全里存在着大量的矛盾和不真实，并且后退一步来观察的时候，结果会怎么样？

事实上，我们不知道怎么做叫前进。我们不知道前进是什么样子。我们对未来并没有一个共享的清晰愿景，更别提在实现它的具体路径上达成一致了。而且，我们可能永远也不会拥有这种清晰的共识。前进是一个承载了我们想要的未来的容器。如果它对每个人都意味着不同的东西，那么它对所有人就只是一个空洞的概念。

如果我们把“可持续发展”、“社会公正”和“公共健康”理解为一个空容器，那么结果会怎么样？

当我们处于这一不舒适的位置时，我们的选择之一是换用更具体的名称来表示我们所追求的目标。例如，我们可以把可持续发展叫作建设可再生系统或者生态恢复。或者，我们也可以把刑事司法改革称为公共安全建设或健康社区建设。或许，我们也可以把所有这些行动的目的都归结为为了实现健康的生活和美好的世界。

然而，所有这些新的名称都会成为拥有自己的意义、障碍和隐蔽处的容器。这是因为，从整体上看，再生、恢复、繁盛和整体性都是复杂系统的突生属性，然而我们只能作为整体的某一个部分来行动。所以，所有声称建设美好未来的行动都潜藏着自以为正确、代表正义、确定无疑和安全的诱饵。

所以，我们不妨始终把我们所追求的目标看作一个空的容器，我们来稍稍设想一番。

如果我们换一种方式来看待这种“空”，结果会如何？如果我们追求的不是一件东西，而是一种可能性，结果会如何？想一想，如果社会公正、公共健康、可持续发展和你们的行动目标都是一种可能性，结果会如何？

可能性同时存在于当下和未来。它永远待在我们伸手却刚好无法企及的地方，不过，它也是我们在未来不断呈现为现实的过程里一再亲手创造的。对于一种可能性，我们想要拥有自以为正确、自以为代表正义、自以为确定无疑或自以为安全的感觉要困难得多。作为一种可能性，我们的行动只是一种探究。它是一系列的问题，而不是一整套的答案。它是你可以邀请他人加入的一场对话。

当我们把自己的行动看作一种探究，而不是一个他人必须理解的确定的东西的时候，我们就可以展开各种各样的谈话来邀请他人加入这一探究过程当中。我们可以自由地邀请他人来与我们一道通过谈话畅想未来，而不是去宣讲一套死板的愿景。我们有机会携手探索我们的人性，而不是在追求诱饵的路途中备感尴尬。

练习28 探索对话的可能性

在你们设想一个更美好的未来的时候，邀请重要的人与你一起讨论，以此来练习展开关于可能性的对话。选择那些虽然与你有过接触，却与你意见相左的人。这种对话可以是非正式的社交（例如一起吃饭），也可以是预先确定时间的办公室会面。

对方看到了哪些我们需要去克服的困难？

如果我们克服了那些困难，那时的世界（对方很乐意把它传给我们的子孙）会变成什么样子？

如果对方询问，那么就告诉他（她）你想要创造的未来是什么样子。

注意，你正在制造一种创造性的冲突，对方可能在这个对话空间里做出各种各样的回答。你可能会觉得他们是痴心妄想，也可能会觉得他们过于现实。注意任何想要修改、修正对方回答的倾向，不要这样做。

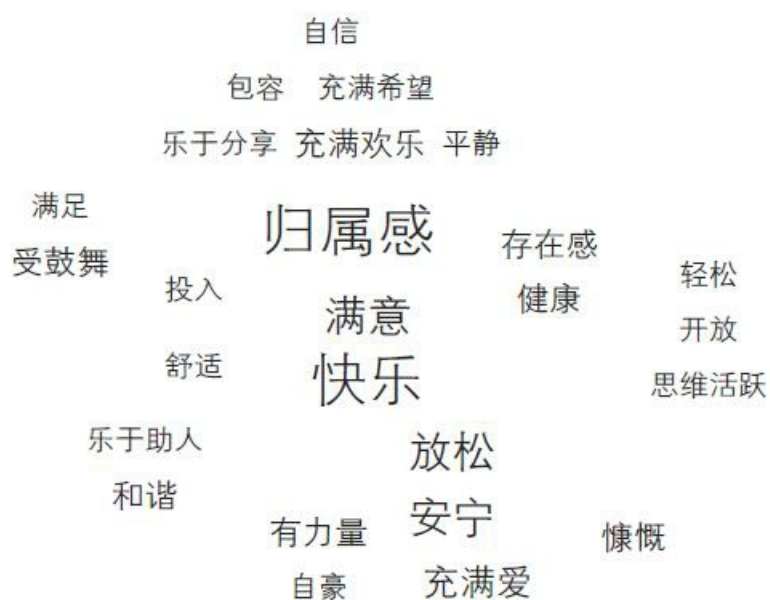
练习通过说出和回想对方想要的未来和必须战胜的困难来将谈话导向健康的创造性冲突：“你希望的是……”“还有，你觉得最大的困难是……”

如果你已经分享了你自己想要的未来，那么就试着探索同时实现两种未来的可能性的空间。对方的愿景将以一种什么样的方式与你的愿景形成互补？对于你想要的未来来说，对方的目标是不是其中不可缺少的一部分？那些目标会不会在有的时候相互冲突？

在这次谈话当中，注意你自己表现出的状态。

在第5章里，我们分享了一则附带指导语的冥想练习以及学员通过做练习而体会到的他们想要在他们设想的未来里表现出的各种状态。我们把结果再一次呈现在了下图（图12）当中。

图12 在美好未来中呈现出的状态



再一次看这些词语。当我们勇敢地抛弃了诱饵，迈入了这一崭新空间的时候，情况发生了什么变化？对我们两个人来说，这一体验让我们回想起了13世纪时诗人鲁米（Rumi）的一首诗：

在对错之外

有一片田野

我们

到时见

当灵魂舒展在草地上

那世界之丰富，便无法言传

想法、语言，甚至“你我”

都已如烟般消散

站在这里，以图12里的状态来看，你会如何阐述你的行动的核心可能性？

在这一探究过程当中，约翰·埃伦费尔德（John Ehrenfeld）说出了一段话，这段话后来成为他写作的基础，同时也激励了我们的工作。这段话是这样说的：“可持续发展是人类和其他生命能够在地球上永远繁盛的一种可能性。”“繁盛”是在所有措施都奏效的前提下的未来世界的样貌，也就是说，我们成功地联合了他人，并且一起处理了“不可持续发展的事情”。跟我们一样，埃伦费尔德也说出了可持续发展行动组织在创造这一未来的过程中未能做到真实的一些方面。而且，这一创造性的冲突（一边是我们想要成为什么样子，一边是我们过去是什么样子）为我们与其他人的对话提供了坚实的起点。我们能与那些认为我们只是一群自以为是的傻瓜的人产生共鸣，因为我们过去就是这样。而且，我们能有力地向他们传达那些对我们来说最重要的事情。

花一些时间，描述你的愿景或者你的行动的可能性。注意你遇到了哪些陷阱，或者在追求这一可能性的过程中，你在哪些方面没有做到真实。你在他人眼里是什么样子的？那种状态与你想要的未来相一致吗？什么诱饵让你停留在过去的模式里？谈话失败时，你得到的好处是什么？什么样的状态与你想要创造的未来相一致？你真正想要的是什么？你想把它跟哪些人分享？

写一封信来推动你想在你的行动组织里制造的改变，不过我们不建议你把它公开发表出来。你可能需要与其他成员一起完成这本书前面的一些练习。

练习29 决定性对话

与你组织里的其他成员一起完成下面的练习：

在关于_____的谈话里（谈话或行动的背景），我们要承认，我们的状态包括_____（旧的状态）。

当我们说我们想要_____（代表更美好的未来的目标）的时候，我们实际上也想要_____（诱饵）。

我们意识到，这种做法造成了一些不好的结果，它们包括_____（谈话陷入僵局的后果）。

对不起，我采用了这样的方式。我想换一种方式继续谈。

往后，你完全可以相信我们是_____（新的状态）。它跟我们真正想要的未来相一致，我们真正想要的未来是_____（行动的可能性）。如果你察觉到我们的行为有退回到旧习惯的倾向，请一定提醒我们。

1988年，莫莉·鲍德温（Molly Baldwin）在马萨诸塞州创建了一家名为罗卡（Roca）的机构，旨在帮助高犯罪风险的年轻人。这些年轻人大多有服刑的经历或者正在服刑。一开始，无论是对孩子还是对她的工作来说，他都把执法人员看作敌人。采取支持年轻人的立场就意味着要采取反对压制了这些年轻人的社会系统的立场。但是很快，她发现这种做法是有局限的。年轻人花时间在她的项目里，却继续在不断地惹麻烦。警察把她刚刚建立的社区中心和放学后项目看作是团伙成员的天堂，并且不信任她的努力。

莫莉尝试组织致力于让双方和平相处的讨论圈，让年轻人和警察能够在一个安全的空间里一起分享他们的愿望和恐惧。一开始，活动现场一点也不安全。“来了40个人，有年轻人、警察、缓刑监助官、社区成员和朋友，”莫莉回忆道，“第一次活动进行到一半的时候，现场就炸锅了。人们都在大喊大叫，孩子们都在咒骂。所有人都说：‘看，这么做永远都不会起作用！’第一次活动做成这样让我非常难过，但是最后，我明白了我的做法有多么容易导致矛盾和不团结，明白了我距离一个调解人的角色有多么遥远。我本能地意

识到了‘我们和他们’的对抗性思维方式所造成的问题，以及我在其中所起到的推波助澜的作用，无论从我个人还是从机构的层面来说都是如此。我们一直认为：‘我是对的，你们是错的！问题在你们，不在我们，因为我们占据着道德制高点！’这么做在很大程度上使我们无法真正帮助他人和改善局面。”

莫莉和她的团队找到了警察局长，向对方分享了这些反思，承认了他们自己在冲突当中所起的作用。从那时候起，他们和警察的关系就发生了根本的变化。渐渐地，后面举行的讨论会越来越能引发真正的对话了。“在跟我们很荣幸服务的所有城市的警察一起协作的过程当中，我们付出了很多的努力。与不同层级的警察进行真实而有意义的对话不是‘可有可无’的事情。在帮助高犯罪风险的年轻人改变生活的过程中，这是不可缺少的环节。要度过困难的时刻，我们需要时间、诚实和长期的承诺。但是对我们所做的工作来说，这样的对话是重中之重。”

今天，罗卡已经走在了减少累犯的创新前沿。这在很大程度上是因为，莫莉和她的团队能够与团伙、警察、法庭、假释裁决委员会、学校和社会服务机构合作，形成有效的协作体系。在将青少年司法与健康、安全社区建设紧密联系的工作里，她的机构已经成了一个样板。他们正在更大的范围里促成转变，对司法体系中的年轻人进行更加有效的干预。

马上出发

现在，当你摆脱了对诱饵的依恋，展现出了新的状态的时候，你的面前呈现出了什么样的行动路径？无论作为个人还是集体当中的一员，可能让你实现抱负的通道在哪里？

我们确定，我们不知道这些问题的答案。如果我们已经完成了分内的工作，我们就已经教给了你方法来展开充满了健康的创造性冲突的对话。在这样的对话里，你不可能知道会出现什么结果。我们写这本书，目的就是为了让我们的读者发现通道、穿越通道，最后创造出惊人的成绩，并且把它们与我们分享。

下面这些例子是我们目前设想和观察到的可能的替代通道。遇到我们在第4章（表3）里识别出的具体陷阱的时候，你可以尝试这些新的做法。不过，现在就该由你来在你自己的行动组织当中识别这些陷阱和可能的通道了。

表6 前行的通道

陷阱	可能的替代通道
某些人应该	<ul style="list-style-type: none">• 做出我们自己的真实承诺，并且履行承诺。
自以为是	<ul style="list-style-type: none">• 邀请他人表达他们想让自己和孩子享受什么样的未来，认真聆听。• 真实地分享你自己的学习奋斗历程和挣扎。• 识别共享的价值观或信念，以及在什么事情上，我们能彼此欣赏对方的价值观。
我知道什么是进步	<ul style="list-style-type: none">• 承认他人信奉的价值，赞赏他们的贡献。• 营造以互相尊重、互相启发、共同创造为标志的，充满创新性和变革性活动的活跃氛围。
独行侠	<ul style="list-style-type: none">• 承认他人信奉的价值。• 分享我们即信奉的价值。• 邀请他人加入。• 承认我们与他人互相依赖。

这是正确的事情	<ul style="list-style-type: none"> • 倾听他人关注哪些事项，寻找能够实现多重目标的方式。 • 同时讨论商业 / 个人利益案例和社会利益案例。承认人通常关心两种利益，但是认为只能在二者之间妥协。
无私或自私	<ul style="list-style-type: none"> • 承认存在少数人的利益和整体利益之间的妥协。 • 承认两者都是正当的，寻找“通过追求整体利益实现个人利益”的方式。 • 寻找个人、社会和环境平衡发展的方式。
立刻，马上！	<ul style="list-style-type: none"> • 无论做任何事，寻找与中小学教育相协同的机会。 • 花一些时间，与尚未加入行动组织却可能带来有价值观点的人接触。 • 创造关于我们共同的未来，而不只是当下挑战的对话机会。
人类或自然	<ul style="list-style-type: none"> • 承认存在人类利益和其他生命利益之间的妥协。 • 表达我们对人类和所有生命的爱。 • 发挥创造力，找到同时有益于两者的解决方案。
问题导向	<ul style="list-style-type: none"> • 认清你真正想要达成的目标——愿景和抱负。 • 在大量数据的基础上认清现实，把问题重新描述为现实与愿景之间的缺口，不要一下子跳到诊断或解决方案上去。 • 组织关注未来的谈话，从我们想要实现的愿景开始谈起，然后回推现实，以此来找到前行的通道。

练习30 创造前进通道

考虑表6中的行动通道。对你和你的组织来说，哪一个通道可能是最有价值的？例如：

- 当你的组织在整体上陷入僵局的时候，哪一个陷阱最能代表你们遇到的情况？你可能想要重温第4章里的陷阱例证的细节。

- 哪一条通道最可能让你摆脱这一陷阱，并且帮你在未来躲避它？

- 哪一条通道似乎与你的直觉最不相符，与你当前做事情的方式冲突最大？把它作为谈话陷入僵局时值得你去进一步探索的信号。

你在你的组织里还识别出了哪些陷阱？记住，陷阱是针对与陷入僵局经历有关的一次或一组谈话而言的。

你能想到其他可能的通道吗？

想一想，为了实现你的目标，你最可能跟哪些个人、群体或组织接触？哪一条通道有可能让你与他们的对话发生转变？

你下一步打算怎么做？

与家里、教室里、组织里和社区里的其他成员一起进行这一探究。邀请他人谈论他们想要为他们自己、为他们的子孙和他们从未见过的人创造的未来。如同我们曾经为自己挖掘集体陷阱一样，我们也能创造集体的前行通道。你能制造一种可能性，我们能共同创造新的可能性。

在这个过程当中，我们可以谦卑而耐心，因为有些时候，我们所获得的最初的成果“仅仅”是对话。我们也可以勇敢，努力去展开最重要的谈话。

练习31 承诺行动

考虑一下，如果与世界上的5个特定的人充分沟通能极大地推动你对于你和你对于这个世界的目标的实现，那么他们是谁？

你可能不知道他们的名字。你可能只知道他们所在的组织和他们在其中担当的职位。

尽你所能列出这个名单。

你可能不知道如何接触到他们。在这种情况下，你可以在名单上面列出能够帮你最终联系到他们的人的名字。

想一想，你的群体或组织可能因为自身的陷阱而名声在外，这时，你就必须先在内部分解决问题，然后，你们才能作为一个群体走上前行的通道。在这种情况下，在名单顶端列出你必须在自己的组织里接触的人的名字。

使用这本书里的工具，为你名单上的一系列谈话展开必要的思考和计划。如果你需要抛掉包袱，那么就使用第6章里的工具来重新启动谈话。如果你已经准备好向前推进谈话，但预想到了你必定会遇到的冲突，那么就使用第7章里的工具来接受这一冲突。

在所有这些谈话当中，至少选择一次你必须付出行动的谈话。在日历或者日记本里写下你决心行动的承诺和谈话最终完成的截止时间。

想象我们做了这一工作。想象，奔向美好未来的行动促成了以勇敢对话和健康的可能性空间为特征的探求。

在为了实现经济、社会和环境变革而进行对话的过程当中，我们或许能采用完全不同的方式来做这件事。我们能够将分歧和僵局中的冲突转化成为创新和创造的推动力量。我们的行动能够成为通往所有生命大繁荣之路的繁荣之源，而不是沮丧之源。这一结果到来之时，我们的努力就将充满魅力，并且将获得更大的影响力。我们的努力将吸引越来越多的不同类型的人和多种多样的观点。我们的努力将在质量和规模上达到相当的程度，以至于能够创造出能满足所有生命所需的世界。在这条路上，我们也将增进我们与生活中对我们最重要的人之间的感情，我们也将能够更充分、更真实地表达自己。

祝你迎接对于人性的重要挑战，并在其中找到表达我们人性的重要机会。

让我们行动起来。

总结8

·在练习你在这本书里学到的技能的时候，你会获得勇气和能力来在越来越大的舞台上冲破僵局和分歧。我们可能永远也不知道我们的对话将获得多么广阔的空间。

·通过在我们的组织内部进行共同的反思，我们也能提高我们的集体效能。对所有相关的人来说，在通往社会繁荣和环境健康的道路上，我们的行动组织可以成为繁荣的源泉，而非成为沮丧和心力交瘁的源泉。

·围绕与组织的特定目标相关联的核心冲突，以及围绕现实主义/渐进主义和理想主义之间的更为广泛的冲突，行动组织在内部产生了分歧。识别这些核心冲突可能是组织在变得更团结、更有效的过程中所必不可少的一个环节。

·行动组织会落入与个人水平上的陷阱类似的集体陷阱。推动谈话前行意味着要在集体的层面放弃自以为正确、自以为拥有正义、自以为确定无疑和自以为安全的诱饵。这样做之后，我们就能探求看待世界的新方式、新策略，以及我们工作的更深刻的愿景和可能性。

·通道是新的状态和打破僵局和分歧的新的谈话策略。我们提供了相关的例证，但是，我们需要读者自己在僵局中开辟道路。

·做练习：跟组织里的其他成员一起探求组织的核心冲突和你们落入集体陷阱的时刻。一起澄清你们的愿景和你们工作的更深层次的可能性。在先前陷入僵局的谈话里识别和尝试新的行动通道。做出个人承诺来进行勇敢的对话并执行。

致谢

尽管大多数图书的致谢部分都把作者的家人放在最后，但是我们认为放在最开始是最合适的。我们的妻子阿拉卡（Alaka）和萨拉（Sarah），以及我们的孩子维克拉姆（Vikram）、乌马（Uma）、阿里安娜（Ariana）和马德琳（Madeleine），不得不忍受比别人更多的来自我们的废话。而且，在帮助我们反思、学习和成长的道路上，没有人比他们给我们提供了更为清晰的镜子。在这里，我们介绍一些我们在家里工作的片段。萨拉为这本书的几份手稿做了很有价值的录入工作。阿拉卡贡献了优雅的措辞，不仅重塑了章节的标题和书名，而且润色了整部书稿。对于他们在整个过程当中付出的爱、幽默和支持，我们的感激之情溢于言表。

一路走来，我们也受惠于很多良师益友。对贾森来说，写作本书过程中的那些至关重要的“头脑中的声音”来自（按照时间次序）他的父母里克·杰伊（Rick Jay）和休·索耶（Sue Sawyer）（他们也为这本书贡献了很有价值的评论）、扎尔曼·沙克特-沙洛米先生（Reb Zalman Schachter-Shalomi）、内塔内尔·迈尔斯-耶佩斯（Netanel Miles-Yepetz）、罗伯特·基根（Robert Kegan）、卡塔丽娜·拉塞尔纳（Catalina Laserna）、布鲁斯·阿林（Bruce Allyn）、比尔·艾萨克斯（Bill Isaacs）、斯基普·格里芬（Skip Griffin）、格伦尼夫·吉莱斯皮（Glennifer Gillespie）、彼得·圣吉（Peter Senge）、约翰·斯特曼（John Sterman）、旺达·奥里考斯基（Wanda Orlikowski）、里克·洛克（Rick Locke）和苏珊·西尔贝（Susan Silbey）。对加布里埃尔来说，他们是教我永远追寻他的使命的他的父母格雷戈里·格兰特（Gregory Grant）和玛丽莲·博沙（Marilyn Bauchat）、吉姆·布雷纳德（Jim Brainard）、马克·博伊斯（Mark Boyce）、冈特·保利（Gunter Pauli）、阿梅莉亚·特拉品（Amelia Terrapin）、汤姆·西格（Tom Seager）、玛丽安·切尔托（Marian Chertow）、查尔斯·福格尔（Charles Vogl）、艾米·瑞斯尼斯基（Amy Wrzesniewski）、查德·奥利弗（Chad Oliver）、哈里·皮肯斯（Harry Pickens）、安娜玛利亚·阿里斯蒂扎巴尔（Anamaria Aristizabal）、韦恩·戴维斯（Wayne Davis）和巴雷特·布朗（Barrett Brown）。

我们都得感谢一些我们共同的良师益友和影响了我们的人，他们的工作鼓舞了我们。约翰·埃伦费尔德（John Ehrenfeld）重新将可持续发展定义为了人类和其他生命能够在地球上永远繁盛的一种可能性。唐内拉·梅多斯（Donella Meadows）邀请我们想象和表达我们的愿景。他们一起帮助我们识别了真实、个人转型的社会转型之间的关键联系。罗伯特

·基根和莉萨·莱希（Lisa Lahey）所写的书，其中包括《变革为何这样难》（Immunity to Change），以及奥托·沙尔默（Otto Scharmer）所写的《U型理论》（Theory U）对我们的工作影响非常大，它们让我们得知，通过一本书来分享个人和社会转型的过程是可行的。我们两人也深感万幸能够遇到沃纳·埃哈德（Werner Erhard）和与他有关的一些老师，除前面提到的之外还有罗格·史密斯（Roger Smith）。他们与我们分享了转变一场谈话的可能性。而且，悖论的观念潜藏在我们的很多想法之下，特别在“接受冲突”的一章。我们感谢肯温·史密斯（Kenwyn Smith）和戴维·伯格（David Berg）、罗伯特·奎因（Robert Quinn）和金姆·卡梅伦（Kim Cameron）、温迪·史密斯（Wendy Smith）和玛丽安·刘易斯（Marianne Lewis），以及保拉·加扎科维斯基（Paula Jarzabkowski）在悖论方面所做的一系列工作。我们受惠于他们将一个生僻的概念成功地运用于理解组织和社会变革的努力。最后，我们的工作也受惠于从新角度看待政治分歧的一系列当代作家。丹·卡汉（Dan Kahan）的关于气候变化和其他社会风险的文化心理学、乔纳森·海特（Jonathan Haidt）对“正义之心”（Righteous Mind）的细致描述和马克·盖尔宗（Mark Gerzon）对“重塑美国”（Reunited States of America）的详细记录都是这本书的灵感来源。

我们的学员和接受我们访问的人把他们的经历通过十分动情而有力的故事带给了我们。他们做出了改变谈话的实际努力，我们对他们每一个人都表示深深的感谢。其中一些学员选择在我们的书里分享他们的故事，留下了我们希望是很重要的记录。他们是凯文·哈根（Kevin Hagen）、梅利莎·吉尔德斯利夫（Melissa Gildersleeve）、乔伊丝·拉瓦列（Joyce LaValle）、约翰·弗雷（John Frey）、肖恩·肯尼（Sean Kenney）、罗布·威尔逊（Rob Wilson）、莫莉·鲍德温（Molly Baldwin）和布伦特·西格尔（Brent Segal）。

如果没有协调人，上面这些故事都不可能发生。他们有凯蒂·华莱士（Katie Wallace）、巴雷特·布朗（Barrett Brown）和萨拉·索德斯特伦（Sara Soderstrom）。巴雷特帮助我们编写了重要的练习。萨拉在密歇根大学的环境领导力课程引发了我们所见到过的最深刻的变革。我们的培训课也得到过一些经济上的资助，对此，我们要特别感谢普华永道的杰夫·塞尼（Jeff Senne）、拜伦基金会的马克·博伊斯（Mark Boyce）和格兰瑟姆环保基金会的杰里米·格兰瑟姆（Jeremy Grantham）和拉姆齐·拉夫纳尔（Ramsay Ravenel）。

我们从我们的项目经理劳拉·耶茨（Laura Yates）那里得到了巨大的帮助和鼓舞。这本书从她春假里所做的气候变化谈话开篇，第6章和第8章里也记述了她充满了勇气的谈话。在整个过程当中，她把一切都安排得井井有条。

我们的编辑罗斯-安妮·穆尔（Rose-Anne Moore）和安娜·莱茵贝格尔（Anna

Leinberger) 帮助我们 把混乱的想法和练习理成了一个清晰连贯的整体。而且, 如果不是因为贝雷特-凯勒出版社 (Berrett Koehler) 的吉万·西瓦苏布拉马尼亚姆 (Jeevan Sivasubramaniam) 和史蒂夫·皮耶尔桑蒂 (Steve Piersanti) 的“严厉的爱”, 那么这本书就不可能进行下去。在鼓励之下, 我们成了出版商和作家社区的一员。他们一方面致力于创造能满足所有生命所需的世界, 一方面帮助它的作家们去实现这一目标。

关于这本书的早期版本, 我们从两个群体当中收集到了极其重要的反馈。第一个群体中有我们尊敬的图书作者, 比如旺达·奥里考斯基、彼得·圣吉、约翰·埃伦费尔德、安德鲁·霍夫曼 (Andrew Hoffman)、巴雷特·布朗、查尔斯·福格尔、比尔·艾萨克斯、凯特·艾萨克斯 (Kate Isaacs) 和史蒂夫·沙因 (Steve Schein)。另一个群体是做完了第一版练习的“试用者们”, 他们有蕾切尔·佩恩 (Rachel Payne)、贝姬·马吉奥塔 (Becky Margiotta)、卡洛琳·杜邦 (Carolyn DuPont)、希瑟·约翰逊 (Heather Johnson)、塔玛拉·斯塔顿 (Tamara Staton)、贝萨妮·帕滕 (Bethany Patten)、约翰·哈里森 (John Harrison)、贾斯明·汉密尔顿 (Jasmine Hamilton)、萨瓦娜·克里斯蒂安森 (Savannah Christiansen)。萨拉·汤森-格兰特 (Sarah Townsend-Grant) 和克洛伊·科伯恩 (Chloe Cockburn) 帮助我们带来了健康和社会公正领域的观点。我们的插画师约翰·考克斯 (John Cox) 帮我们把严肃的游戏变得生动活泼。最后, 我们也极大地受惠于将这本书在他们的课堂上进行了现场试验的大学教员们, 他们有伊丽莎白·沃尔什 (Elizabeth Walsh)、杰西卡·沃格特 (Jessica Vogt)、詹姆斯·贝雷斯福德 (James Beresford)、吉姆·斯托纳 (Jim Stoner)、格伦·道尔 (Glen Dowell)。

我们感谢所有朋友们带给我们的广阔视野, 如有遗漏或模糊之处, 责任全在我们。

本书由免费 PDF 电子书下载的博客制作，转载请注明出处。



更多精彩电子书，请访问免费 PDF 电子书下载的博客 <http://blog.sina.com.cn/u/1945284794>