

WE NEED TO TALK

How to Have Conversations That Matter

[美] 西莱斯特·黑德利 著

(Celeste Headlee)

徐婷 译

把话说到 心里去

"攻心为上攻城为下"

TED爆款演讲告诉你 抓住人心的10大策略

30 000 000+ 人次在线学习, 亲测有效

中信出版集团

版权信息

书名:会说话: 把话说到心里去

作者:[美]西莱斯特 • 黑德利

译者:徐婷

出版时间:2020-06-01

ISBN:9787521716740

前言

1982年1月13日的华盛顿,一个悲剧正在酝酿。罗纳德·里根国际机场遭遇暴风雪袭击,当时积雪已经超过6英寸(约15厘米)厚。整个上午机场都因为暴雪被迫关闭停运,直到中午才重新开放。佛罗里达航空90号班机此时已经严重延误,机长正面临着是否要立刻起飞的两难抉择:如果让飞机再次除冰后再起飞,航班将进一步延迟;而如果直接起飞,他还有可能把乘客们及时送达目的地。此时距离上次飞机除冰已经过去了整整49分钟。最终,他选择了立即起飞。

我听了飞机驾驶舱的录音回放^进。我听到在飞机刚刚起飞的时候,副机长就曾经试图警告机长,飞机似乎有些不对劲。

副机长:看看它后面的那些冰,看见了吗?后面到处都 是冰,看见那些挂下来的冰凌了吗?

机长:嗯。

副机长:伙计,除冰根本没法把那些除干净,那只不过是种心理安慰,让你觉得安全了,仅此而已。

(几分钟后)

副机长:老天,快看那个玩意儿,好像看上去不太对,你说呢? (停顿了3秒) 哎哟,这里肯定有问题。我说……

机长:不,一切正常,仪表读数是80(指的是飞机空速)。

副机长:不是吧,我不觉得正常。(停顿了7秒)好吧,也许吧……我不知道。

两位飞行员谁都没有意识到, 机舱里仪表的读数已经不准确了, 因为传感器被冰冻住了! 并且, 机长一直没有打开发动机加热防冰系统。飞机离开地面35秒后, 我们又听到驾驶舱里发生了以下对话:

副机长: 拉瑞, 飞机正在下坠, 拉瑞。

机长: 我知道。

飞机很快撞上了第14街大桥,最后沉入了波托马克河。这次空难有78人死亡,只有5人幸存。

佛罗里达航空90号班机空难是航空安全标准建立的关键转折点。这件事促使美国联邦航空管理局 (FAA) 开始研究飞机除冰的正确频率、如何配制长效除冰的化学用剂,以及研究飞机传感器和仪表会如何受寒冷天气条件影响。为此,专家们花了很长时间来研究黑匣子中留下的驾驶舱录音。

20年后的某天,我在为一个故事搜集素材的时候偶然读到关于这次空难的报道,这引发了我对自己的人际沟通哲学的全盘反思。大部分人际专家听过黑匣子留下的录音后得出的结论是:机上副机长应该接受相应的培训,使其能够对机长提出更为直接有力的建议。但我看完录音的文字记录后,第一反应却是我们应该培训飞行员如何更好地聆听别人所说的话。而在此之前,我从未想过沟通技巧可能成为一项生存技能。

好像看起来对大多数人来说,沟通的成功与否绝对不会严重到生死攸关的地步。但如果我问你:你曾经住过院吗? 医院里发生的事常常关乎生死。在2009年到2013年之间,全美医院中因为沟通失败而导致病人死亡的案例有1 744起进,而这个数字还只是有案可查的医疗诉讼案件的数量。"沟通失败"是一个宽泛的定义,几乎涵盖了各种情况,包括值班护士没有跟下一班的换班护士交接好重要的病情信息,或是医生在开处方时没有仔细查看病人的化验报告。此外,还包括因为病人和病人家属情绪失控无法沟通的情况,病人和家属常常在抵达医院的时候会有焦躁不安的情绪波动。

试想一下,在这些情况下能进行有效而准确的沟通有多么重要。简洁而有效率的沟通要求我们必须听得更仔细。有多少种情绪因素(身体的痛楚、压力、困惑不安、愤怒)能使整个谈话偏离轨道,就有多大必要让整个谈话更明白无误且易于理解。

就我个人而言, 我很庆幸自己每天在广播上与人进行的对话不会有性命攸关的顾虑。但重要的、改变命运的事件却往往

跟对话中的措辞和选择不说出口的话有关。

大家可以稍微花一点时间去回忆一下,由于沟通不畅,你到底失去过多少机遇,而多少人生的轨迹也因此被改变。你是否本可以得到自己理想的工作,却在一次面试后与其失之交臂?你是否因为没有打开心扉而彻底失去了一段本来可以挽回的关系?感恩节家庭聚会上谈起政治话题,你是不是可以有其他方式既表达自己的观点和立场,又不会把侄子从餐桌上气跑(甚至至今不回你的短信)?

读完90号班机上遗留下来的驾驶舱录音记录以后,我花了很多时间来反思,反思自己有多少次在谈话中不能将自己的观点成功传达给对方,以及多么容易误解别人试图传达给我的信息。我发现,在谈话中说错话是所有人都无法避免的事。我们说过或没说出口的话,我们没听进去或是尽管听到但误解了的话,让所有人都蒙受了巨大损失。那么显而易见,学习更好的交谈之道能让所有人都从中受益。

从失败中得来的感悟才是最深刻的。而我在聆听他人方面最有价值的一课也是从一次失败中学到的。2010年,在海地大地震发生两天后,我在广播上接到一位名叫马洛里·瑟洛的女士从密歇根州打来的电话。她说两天前她的未婚夫在海地的太子港,她一直在试图用各种方式联络他,但都没有得到他的任何音讯。她发疯般地找他,去找任何可能知道她心上人下落或生死的人。

我们的制作团队不知疲倦地帮她追踪未婚夫弗兰斯•尼普顿的下落,直到有一天我们终于有机会能让他俩在空中连线。那是大地震以后进马洛里和弗兰斯第一次听见彼此的声音,我和另一位主持人一起主持了那次节目,能听出来他们话语中的每个音节都充满了感激、揪心等待之后如释重负的宽慰。大家都深受感动。直到那一刻,我们听到的谈话都充满了力量和希望,但我不该那么早就沉浸在节目成功的欣喜中,而是应该专注于他们谈话内容的走向。

出乎意料的是,弗兰斯在节目中告诉马洛里一个噩耗,她的义子在地震中被坍塌的校舍砸死了。马洛里自然痛彻心扉地哭了起来。这些被直播了出去,我愣住了,不知道该说什么。我遭遇了一段难熬的空白,唯一可以想象的是,成千上万的听众此刻一定也会觉得如坐针毡,这突如其来的悲恸和极其隐私的对话内容让我们都觉得自己像是无情的入侵者和旁观者。后来,我们电台因此收到了很多投诉。

即便再没有人性,要一个人在拥有成千上万听众的广播里得知自己最爱的人死去的消息都是残忍的,无论如何这样的痛哭都不该被广播出来。听见广播里的人哭会让人觉得很难过,也很无力。很多人都会想要去安慰那个哭泣的人,这是情理之中的事,但他们不能够。所以,他们会希望主持人,也就是我,去安慰那个嘉宾,可我常常因为节目时间不够或找不到合适的话语而无法安慰他们。如果我之前听得更专心一点,也许能听出些端倪。那样我就可以提前结束直播段落,让他们可以

私下交流自己的隐私,但我没有。这件事至今让我耿耿于怀, 后悔当时沉浸在自己的思绪中,忽略了他们。

在生活中,因为没能传达自己内心的真实想法,我曾与家人日渐生疏甚至曾经断绝往来,也曾眼睁睁地看着自己与朋友的友情变淡,甚至与朋友不再联系。在职业生涯中,我也曾屡屡遭遇麻烦,好像就是因为在一些重要的节骨眼上跟招聘主管或上级经理沟通不畅,没能让他们充分理解我的意思。

现在我相信,沟通技巧可能是最基本的生存技能中可以通过学习来提高的一项。一些看似微不足道的拉家常似的谈话可能隐藏着无限可能。事实上,我的播音主持生涯正是通过一次闲聊获得的。

1999年, 我从密歇根大学毕业并取得硕士学位。我的未婚夫当时随军派驻海外, 驻扎在科索沃, 而我则留在亚利桑那州照顾我们年幼的儿子。有一天, 我碰巧去了KNAU——亚利桑那公共广播电台, 因为当时那里正在录制一档关于我外公的访谈节目, 而我的母亲正好是当天的嘉宾。

我的外公是一位颇有声誉的作曲家,经常被人们尊称为非裔美国作曲家们的"院长",是美国音乐史的一位大人物。他拥有的"第一"头衔很多:第一位在美国南方腹地组建交响乐团的人,第一位由戏剧界大公司出品歌剧的人,等等。因为他,我母亲经常接受采访,那次我正好陪她一起去了。

我去了才发现,原来KNAU的音乐总监是我们家的一位世交。于是,我们就聊了起来。我不知道自己说了什么,她忽然若有所思地停顿了一下,然后问我: "对了!有份工作你想不想做?"她需要一个周末古典乐节目播音员,但要找到合适的人并不容易。古典音乐的广播节目主持人不仅需要在古典音乐上涉猎广泛,还得对那些音乐家如数家珍,并且对他们的名字能准确地发音,比如卡米尔•圣桑和索菲亚•阿斯戈托芙娜•古拜杜丽娜。那时的我已经获得了两个音乐专业学位,不仅能够用正确发音说出约翰内斯•勃拉姆斯,还可以讲上一大堆他和舒曼夫妇(罗伯特•舒曼和克拉拉•舒曼)之间三角恋情的八卦。

我接受了这份工作,接下来发生的事,就众所周知了。我成了一名地方播音员、记者、通讯员,美国国家公共电台 (NPR) 的国内新闻主播,美国国际公共广播电台 (PRI) 的主播。我曾受邀成为美国有线电视新闻网 (CNN) 和英国广播公司 (BBC) 的特邀嘉宾,还曾经主持了美国公共电视台 (PBS) 国际频道总统选举独家新闻节目。应该说,自己一路走来取得了一些成绩。但令我在夜里辗转反侧、难以释怀的却总是那些没能引起别人共鸣或让别人误解的时刻。那些失败都是因为我没有真正去聆听别人,没有听懂他们的意思或是没有接收到他们发出的求助信号。

人生中有过一些重要时刻,一些能够决定命运好坏的决定性时刻。我有没有把要表达的意思说清楚?别人听懂了吗?我

听懂了别人说的吗? 我漏掉了多少? 这些问题一直在折磨我。 我怀疑其他人也同样被这些问题困扰。

2014年的时候,TEDx 主 奥古斯塔分会联系上了我,邀请我去做演讲,让我想想有没有什么非常困扰我的事,然后写写如何做出改变来克服这些烦恼。我几乎不用考虑,最困扰我的就是那些人际交往中让彼此疑惑不解的时刻。随着对这件事的思考越来越深入,我越发觉得整个社会都因为沟通中的误会而付出极大的代价。我们的沟通技能似乎退化了,好像人们已经很少进行真正的谈话。我的意思是,我们仍然会跟彼此说话、聊天(通常是在电子邮件上或通过智能手机),但我们的话没经过仔细推敲。实际上,人们宁愿花费大量的时间逃避沟通中的冲突,也不愿多花一点时间和努力去试着理解那些生活中和工作中的伙伴、那些活生生的人。

无论怎么强调沟通的作用都不为过,一句话能让人心生芥蒂,也能抚平心灵的伤痕。在良好的沟通中,话语能传递无比强大的正能量。失败的沟通则会让所有的能量都变成负面的、有害的。

我所看见的情况是,无论是在美国还是在世界上其他国家和地区,人们在交谈中充斥着挫败,或者根本就不存在对话。 具有讽刺意味的是,大家却总在谈论该如何有效交谈。关于毒品、种族、执法、教育或是移民问题,我们已经提过多少次进行"国民对话"的倡议?可却一次又一次地重蹈覆辙,我们总是说大家要对话,用谈话来解决我们面对的难题,但实际上, 我们只是各自大声喊着自己的观点,根本没有去听一听持有相反意见的人是怎么说的。这根本就不能被称为对话!

世界因为政治分歧而变得四分五裂,再加上科技的发展,有太多东西令我们分心,似乎要真正与人进行一次有意义的谈话反倒成了难事。韦斯利•莫里斯在《纽约时报》上曾经写道:"以前,人们交谈是真正的对话,人们懂得什么叫作听话听音……现在,人们依旧能聚在一起,但不过是一起收听晚间新闻。大众文化变成了乌合之众的同声同气。国民对话的很大一部分功能是让人们对国家大事和鸡毛蒜皮的日常小事都能同时发表意见,进行大量的公共对话。"注

很可能最为重要的谈话不是发生在国民层次上的那些,而 是发生在办公室的小格子间里、杂货铺的过道里的那些。真心 可能在网络上的对话中很难找到,只有在客厅、午休室、机场 和餐厅这些地方才能找到。

不管你多么希望自己是一个孤家寡人,你的行为还是会影响现实生活中你周围那些活生生的人。就像爱德华·洛伦兹的那只蝴蝶,它的一次扇翅就引起了一场龙卷风,你的行为也会在周围的世界里不断放大。我们不仅要学习如何与他人交谈,更要学习的是,如何聆听。我们必须学会与和自己观点相左的人交谈,因为在现实生活中,没有人能把周围所有朋友都"取关拉黑"。

本书的内容可能对我个人的问题最具有针对性。因为当时写作的初衷是因为别人对我提出了这种要求,让我想想自己最

大的困扰是什么,以及如何改变这些困扰。让我最为困扰的是,人们已经不再交谈,而是自说自话,往往不去听别人在说什么。我希望能通过本书,为改变这种现状尽一些绵薄之力。

- 1. National Transportation Safety Board Bureau of Accidents, Air Florida, Inc., Boeing 737-222, N62AF, Collision with 14th Street Bridge, Aircraft Accident Report, Springfield, Virginia, National Technical Information Service, 1982.
- 2. Michelle Clark, "Study: Poor Communication Leads to Malpractice, Death, "Patient Safety & Quality Healthcare, February 3, 2016.
- 3. France Neptune and Mallery Thurlow, "A Heart Wrenching Update from Haiti," interview by Celeste Headlee and John Hockenberry, January 13, 2010.
- 4. TED是美国一家私有非营利机构,该机构以它组织的TED大会著称。TED大会在美国召集众多科学、设计、文学、音乐等方面的杰出人物,让他们分享关于技术、社会、人的思考和探索。TEDx是TED的衍生项目,可把人们聚集到一起分享自己的经历和体验。——编者注
- 5. Wesley Morris, "Why Calls for a 'National Conversation' Are Futile," New York Times, August 2, 2016.

第一部分

交谈到底是什么?是一个谜,是永不令人乏味的 艺术,是对任何事物都饶有兴致,琐事也有趣,无事 亦有味。

——居伊·德·莫泊桑

会说话关乎生存

"进化"这个词语的意思是"发展出可能", "交谈"这个词语的意思则是"共同转变"。我们有理由这样说:我们在交谈中共同转变,完成我们都期待的进化。

——美国群体智慧协会 (The Co-Intelligence Institute)

能够进行微妙的交谈(带有特定的表情、声音、语调等) 是人类独有的技能。生物学家认为,这是人类作为一个物种成功晋升到食物链顶端背后的原驱动力。尽管我们对于人类开始 交谈的确切年代仍有争议,但可以肯定的是,早在100万年前, 人类就已经开始迫不及待地尝试用各种声音来进行有意义的对话了。

这种能力对人类有什么帮助呢?首先,人类会说谎而其他动物不会。如果一只猫不喜欢你,你一眼就能看出来。狗不能伪装咆哮,大象也不会假装哀鸣。而人类却能以伪装来掩饰自己真实的情绪。虽然这被看作一种人性的缺点,但通常具有实用价值。

举例来说:你可能会假装很喜欢自己的婆婆或者老板;面对一整天都过得不顺心的朋友,你可能会虚伪地称赞他的发型很棒;面对未来的雇主,你也不能缺心眼儿地告诉他你还想在现在的公司再待上5年。说谎往往是人们在充分必要的情况下为了掩饰消极信息而做出的举动,不得不说这也是一项重要的人际技能。据我们目前所知,所有物种中只有人类具备这种能力。(我的狗也会假装它们早上没被喂过,想试试运气,看看能不能从我儿子那再骗一顿早饭,但我觉得从科学意义上说,这应该还不能被定义为"说谎"。)

长久以来,交谈是人类这个物种的一项重要能力。跟其他生物相比,身体素质可能不是我们人类的强项。所以,我们羡慕雪豹的速度、科莫多巨蜥的毒液,或北极熊的力量。我相信大家都很清楚,如果徒手斗灰熊,人类没有胜算。很明显,从这个层面上说,我们并不在食物链顶端。但如果从低到高按1~5分的标准给食物链各层级打分的话,人类大概能得到2.21分,在食物链上的级别跟凤尾鱼差不多。

可是,尽管体格不强大,人类依旧是地球上最强大的物种。也许正是因为相对脆弱的体格,人们才不得不寻找其他竞争手段,而交谈正是人类所掌握的最有力的工具。听觉神经学家赛斯•霍洛维兹(Seth Horowitz)曾说:

人类自诩这个星球上最新的智慧主宰,但我们的耳朵是进化的产物。事实上,人类大脑的基本听觉神经回路经过了4亿年的进化,其中大量的进化都是为了让我们能更好地聆

听同类发出的声音。因为那些声音是最重要的信号,哪怕你看不见它们。虽然人类是日行动物,在夜间视力不佳,但听觉却一直在灵敏地运行,不管是处于黑暗中还是在睡梦中。所以,听觉演化成了一种警报系统。哪怕没有任何视觉画面,声音对我们来说都具有重要意义。我们的进化得益于我们能够聆听同类的声音。注

很多进化生物学家认为,人类语言系统的产生是由于经济原因。因为人类需要进行贸易交换,而为了贸易交换的成功,我们需要互相取信。而语言是促成交易的有力工具。两个早期人类不仅能达成用3个木碗换6串香蕉的交易协定,还能对交易条件做更具体的规定。比如:木碗是用什么木料制作的?香蕉是从哪里采摘来的?这种复杂的交易仅靠无意义的声音和手势几乎是无法完成的,更不用说进一步按照约定完成交易并且建立起彼此间的信任了。

语言给了我们对事物进行具体描述的可能,而交谈在其中 发挥了重要作用。你的猫可以通过叫声让你知道它很痛苦,甚 至能表达出它正忍受剧痛,但它既不能对这种痛感进行具体描 述,也不能说出受伤部位。而人类不仅能给痛感分出1~10级, 还能说出什么时候开始痛的,是强烈的刺痛还是隐隐作痛。这 是一种强大的生存技能。

还有些科学家认为,语言进化是受交配需求驱使的。我们可以在其他物种中观察到这样的现象。如果你能发出或模仿某种特定的声音,那么你对异性的吸引力就会显著增强。(不过对人类来说,这可能是把"双刃剑"。这让我想起亚伯拉罕•

林肯的名言:宁可保持沉默让人看起来像个傻子,也不要一开口就证明自己确实如此。)

无论最早的人类究竟为什么非要交谈不可,其结果是,人类已经发展出自己独特的语言系统,而且它的意义早已远远超越了狗发出叫声以示警告和蛇发出嘶嘶声以示威胁的那种层次。"我们能通过语言展望未来。"《文化生成:人类社会思想的起源》(Wired for Culture)的作者、进化生物学家马克•帕格尔说(我们能)分享他人的思想,并从古老的智慧中受益。我们能制订计划,达成协议,取得共识;我们能呼朋唤友,威慑敌人;我们能描述谁对谁做过什么,在什么时候,出于什么原因;我们能说清该如何做好一件事,并指出应该避免什么。违

事实上,只有人类身体的进化是为了沟通。人类的基本生理构造跟黑猩猩差不多,都有嘴唇、舌头、肺、咽喉、软腭。这些器官的存在让我们能发出声音。

(实际上,如果你只想发出声音,而不在乎能否发出某种特定的声音,你甚至连咽喉都不需要。发声的过程就像给气球放气一样。吸气,然后控制通过脖子的气量,让气体慢慢释放出去就行。你有没有注意过,塑料薄膜在被拉紧和放松的时候会因为你的力量不同而产生速率不同的震动?我们的喉咙发声的原理也与此类似。气体从体内出来,经过喉咙中的声带,就会使声带振动发出声音。)

除了发出不知所以的噪声,我们还有更高的需求。使人类区别于近亲——猿类进化方向的主要不同是人类进化出了语言组织能力。人类的嘴变小了,脖子变短了,嘴唇变得更加灵活。为了获得这种革命性的优势,人类付出了巨大的代价。最终,人的喉部的位置下沉到整个咽喉的下端,在口咽部和喉部中间形成一个额外的空间,该空间被称为喉咽。喉咽由肌肉壁形成,能将食物挤压进食道,也能在我们呼吸时为我们吸入的、进入肺部之前的空气加温。

人类口腔和颈部构造的改变为语言的形成打下了有利基础,但从另一方面看,这种变化意味着食物进入身体的路程变长了,因为它们必须经过咽部才能进入食道。如果在进食过程中,食物不幸被卡住或者误入呼吸道,我们就会被噎住无法呼吸。试想一下,这有多么了不起:人类冒着死亡的危险,只为能够更好、更清晰地交流。这也说明语言的产生对人类来说至关重要。

需要注意的一点是:语言跟沟通并不是一回事。我们不通过语言也可以进行无声的沟通,比如使用手势、眼神交流、触碰。但语言确实是交谈必不可少的元素。即便有人反驳说"手语是无声的",但手语也是一种基于音义结合的词汇和句式的正式语言。

很多现存的理论对人类语言的起源做出了各种各样的推测,但我最喜欢的理论是麻省理工学院的语言学教授宫川繁的理论。宫川繁的推测是基于其他语言学家,包括诺姆·乔姆斯基和肯尼斯·哈尔在内的众多研究基础上推导出的,他认为人

类语言可能是将其他动物的肢体语言和鸟类的鸣叫结合而来的。

肢体语言是指挥手致意或用手指指方向之类的动作——想一想蜜蜂在向同伴示意蜜粉丰富的花丛时所用的舞蹈。我们能理解一种手势本身所具有的独立的含义,好比"指"这个动作就具有独立内涵,我们能够理解它就像我们能理解单独的一个词,比如"火"的意思一样。

但鸟鸣不能作为独立的存在被理解。因为它属于表现层的内容。信息的交流必须是整体性的。换句话说,你必须听到一整段鸟鸣才能理解它的含义,如果只听其中的某个分裂的片段,其含义就会变得难以理解。这就好比将整篇象形文字中的一行提取出来一样,失去了语境,片段的含义变得模糊不清。宫川繁认为:当穷极肢体语言和单个的词语也无法满足表达的需求时,人类就会加入更加微妙的表达方式。

这也是我最青睐宫川繁的理论的原因——他的推测说明人类早在说话之前就学会了唱歌。

我们已经忘记了交流对人类有多重要,也可能正因如此,现代沟通的分裂才变得易于为人们所接受。我们也许已经忘了在历史上,人类的发展曾经多么有赖于自身的沟通能力。自从语言和交谈成为人类生存斗争的一部分,已经过了上千年。在这上千年中,人类的通信工具经历了指数级的快速发展。但值

得思考的是:我们的沟通能力本身是否有进步?我们有没有把自己的语言、说话的方式变得更加完善,是否能更好地理解别人告诉我们的事?

简而言之:没有。

我们需要提高与人交流的能力,有两个重要原因:一个是经济方面的,另一个则关乎人性。

首先,就商业而言:培训提供商Cogniso的一项研究数据表明,每年因为沟通不畅而造成的商业损失高达370亿美元。建换算成人均数据,就是每个员工每年损失26 000美元。而且这个数据的调查对象还只包括那些雇员超过100人的公司。试想一下,如果我们把所有公司都纳入调查范围,这个数据将提高多少。

根据诺贝尔经济学奖获得者、《思考,快与慢》 适作者、心理学家丹尼尔•卡尼曼的研究结果:人们都更倾向于跟自己喜欢并信任的对象做生意,而不会选择那些自己不喜欢的人。

建我发现这虽然听起来很荒谬,但显而易见的是: 顾客会选择 亲切讨喜的卖家,而不会选令人讨厌的卖家,哪怕它们的产品 质量更好一点、价格更低一些。

从另一个角度看:美国消费者每年办理退货服务的电子商品总价值高达140亿美元。其实,这些被退货的商品中有85%不是因为产品的质量问题,而是因为消费者打开包装之后弄不明白该怎么使用。有时问题出在产品文案上(比如说明书过于晦涩难懂),有时"罪魁祸首"就是"客户教育"不足——这就意味着销售人员在向客户介绍产品时并没有把产品的使用方法讲解清楚。

每年由上述说明或指示不清导致的损失高达120亿美元。这 还只是销售前端的损失,实际上,很多顾客不会再购买那些他 们退过货的公司的产品,因为不会使用产品使他们产生了挫败 感。这些损失其实只需要通过良好、清晰的沟通就能够避免。

关于沟通不畅的研究报告数量巨大,令人警醒。前面,我曾讲过在医院里沟通的好坏关系到人们的生死,而在商业上沟通的好坏则关系到钱财的得失。马里兰大学的学者研究发现:所谓的"沟通不足"给全美医院造成的损失每年高达120亿美元。建这还只是保守估计。因为这个数据只计算了医生、护士所浪费的时间成本,而超过一半的成本其实在于信息没有及时、清晰地传递导致病人延长了住院时间,支付了本不应承担的费用。

沟通还会影响员工的业绩。没有哪个管理者希望频繁更换下属,因为不管公司规模大小,人员变动的成本都非常高昂。为一个时薪仅为10美元的岗位重新招聘一名员工,成本超过3500美元。进按照拇指法则进估计,重新招聘一名员工的成本是这个岗位年薪的20%。换句话说,如果一名员工的年薪是35000美元,那么用新人替换他需要付出7000美元的换人成本。所以,如果因为沟通不畅以及缺乏交流而导致人员流失真的是金钱和时间的双重浪费。

而且,沟通不畅对招聘的前期决定也有负面影响。我相信有很多人事主管都有后悔自己招错了人的经历——但是有没有人去花时间弄清楚到底哪里出了错。招聘失误常常是由面试中问的问题和所得到的答案造成的。如果换掉一个最低薪职位的员工都需要付出几千美元的代价,那相比而言,面试时多交谈几句的成本则非常低,可能只有几美元或几美分而已。

举个例子,很多招聘经理所犯的错误之一是认为在面试中侃侃而谈、口若悬河的应聘者会是一个很好的销售。他们的理念是:如果一个人很擅长讲故事、说话有趣,那么他们应该很容易吸引顾客。但实际情况却常常相反:很多效率最高、业绩最突出的销售,恰恰是那些很少说话,却善于聆听顾客需求并且给出恰当反馈的人。违那些能够和顾客进行充分沟通、有条不紊的对话的销售,才是最终能做成买卖的人。

不仅职场沟通技能差,更严重的是,连这样基本的技巧我们都懒得使用。很多人宁可火急火燎地发一封邮件询问问题, 也不愿意直接离开座位当面去问相关的同事,甚至连电话都不 愿打。研究表明,人们更愿意接收当面或打电话传递来的信息,而不是文字。然而,现在的人似乎很害怕拿起话简直接交流,以至于很多大公司都决定要全面取消语音留言系统: 2015年,摩根大通让员工选择是否启用语音信箱时,65%的人都选择了放弃语音信箱; 建 2016年,可口可乐公司也采取了相同举措,只有6%的员工选择保留语音信箱。

人们早就接受了发信息和邮件这样的沟通方式,这似乎也不足为奇。虽然这些沟通方式原本是应急的权宜之计,但它们能让我们更有掌控感,并且能与邮件或信息另一端的对象保持一定的距离——包括物理距离和情感距离。我们可以在想回复的时候再回复。我们可以反复编辑自己要回复的信息,可以把发出的邮件存为证据,几个月以后还可以拿出来证明自己确实给IT部门发过工作记录,这样就不用担心其他人的质疑。

在21世纪的商业环境中,如果人们认为这些沟通方式比打电话更为高效好像也是无可厚非的。但麦肯锡全球研究所的研究报告却得出了相反的结论。建一份2012年发布的报告指出,有选择性和有目的性地使用电子邮件能够把产出率提升25至30个百分点。(那些该死的"全部回复"群发邮件浪费了我们大量的时间。)《创业家》(Entrepreneur)杂志的罗斯•麦卡蒙认为,电话不一定能让你的工作进展得更快。"但打电话能让你工作得更好。因为与发电子邮件不同,打电话的时候你必须让自己的语气听上去更坚定,指令更明确,态度更加真诚。"建

电子通信方式也已经进入了我们的日常生活。1/3的家庭表示,他们每天都会因为使用现代科技产品而争吵;半数的美国青少年对智能手机和平板电脑上瘾。建麻省理工学院教授、《重塑交谈》(Reclaiming Conversation)的作者谢莉•图科尔指出,年轻人戴耳机和我们成年人使用电子邮件都因为同样的理由:害怕与人交谈。图科尔把这种现象称为"金发女孩效应"。我们希望与他人发生联系,但同时也希望能够掌控局势:保持不太近也不太远,刚刚好的距离。

这不禁让我得出我们必须进行对话的另一个理由——人性。保罗·巴恩维尔是一位高中教师,2014年他为《大西洋月刊》的教育专栏写了一篇名为《我的学生不知道如何与人交谈》的文章。进在文中,他这么写道: "在我们没有教会学生的所有技能中,会话能力可能是最被忽视的一项。"

孩子们每天花数小时接受各种思想,并通过屏幕与他人 交流——但很少有机会真正磨炼与人当面交流的沟通技巧。 不可否认,青春期的紧张和尴尬症也是青少年交流困难的主 要原因之一。但是,学生们沉迷于通过各种电子屏幕进行交 流,在真正的面对面交流中无法专注,总是分心。虽然这听 起来可能很可笑,但我们必须问自己一个问题:在21世纪, 有哪一项技能比能够进行自信又连贯的对话更重要?

从高中校园的走廊到公司里的员工休息室,再到家中的餐桌边,我们无时无刻不在逃避交谈,这让我们付出了代价。根

据某些衡量指标,现在美国人的分裂程度比南北战争时期更为严重。 建我打赌你一定在想:跟越南战争或是麦卡锡时代建比怎么样?不会更好,我们在红色恐慌时期对于各种事情的见解可能比现在还要统一一些。基督教研究小组Q和麦克里兰基金会在2016年进行的一项研究发现:当今美国人中有多数人相信,跟别人持有不同见解的人倾向于过于轻易地妖魔化别人,这会导致人与人之间难以达成共识。 建然而,这项研究还发现,大多数人相信社会见解和看问题角度的多样化对社会发展有益。可见,我们在理论上重视见解的多样化,但在现实生活中,却无法真正接纳那些不同意见。

令人遗憾的是,这种趋势不仅出现在美国。纵观全球,所有人都在经历这种分裂。我们在全球多地都能发现这个问题存在的迹象:英国退出欧盟,法国极右翼总统候选人在选举中胜出,欧洲各地极端组织的崛起。违专家对欧洲16个国家以及日本、新西兰和澳大利亚进行了评估,认为它们都属于高度分化的国家。违而产生这种分裂的原因之一,我个人认为是我们彼此之间已经不存在真正的对话。当有机会面对面交流时,我们却选择对第三方讲话,而不是与对方讲话。

在霍华德大学2016年毕业典礼上,总统贝拉克·奥巴马告诫毕业生们不要进行意识形态分离。"如果你们认为进步的唯一途径是竭尽可能地不妥协,"他说,"你们也许会自我感觉很好,沉醉于某种道德纯洁,但不能得到自己想要的结果。所以,不要试图把其他人排除在外,不要试图让他们闭嘴,不管你有多么反对他们所说的话。"

然而,我们总在将别人排除在外。而当与外界连接时,我 们常常只是在寻找跟自己相同的声音和看法。

无论是在家里、职场上或政府中,想不通过协商和让步就解决问题似乎不太可能。这意味着,我们除了要"得到自己想要的结果"外,还需要谋求整个人类的进步。我们必须重新与彼此建立联系,这样才能使我们成为真正的人类。科技只能把我们带到这里,而对话将帮助我们走完今后的路。

- 1. Joseph Stromberg, "Where Do Humans Really Rank on the Food Chain?" Smithsonian, December 2, 2013.
- 2. Quoted in Mark Pagel, "Why We Speak," The Atlantic, June 24, 2016.
- 3. lbid.
- 4. Cognisco, "S37 Billion-US and UK Businesses Count the Cost of Employee Misunderstanding," Marketwire, June 18, 2008, http://www.marketwired.com/press-release/37-billion-us-and-uk-businesses-count--the-cost-of-employee-misunderstanding-870000.htm.
- 5. Willis Towers Watson, 2009/2010 Communication ROI Study Report: Capialixing on Efective Communication, 2010; originally published by Wat-son Wyatt Worldwide.
- 6. 《思考,快与慢》一书中文版由中信出版集团于2012年7月出版。——编者 注
- 7. Daniel Kahneman, Thinking, Fast and Slow (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011).
- 8. R. Agarwal, D. 2. Sands, and J. D. Schneider, "Quantifying the Economic Impact of Communication Inefficiencies in U.S.

- Hospitals, ". Journal of Healthcare Management 55, no. 4 (2010): 265-81.
- 9. Heather Boushey and Sarah Jane Glynn, "There Are Significant Business Costs to Replacing Employees, "Center for American Progress, November 16, 2012.
- 10. "拇指法则"又叫"经验法则",是一种可用于许多情况的简单的经验性、探索性的但不是很准确的原则。——编者注
- 11. John Doerr, "How Top Sales People Lead Sales," RAIN Group.
- 12. Neil Howe, "Why Millennials Are Texting More and Talking Less," Forbes, July 15, 2015.
- 13. Michael Chui, James Manyika, Jacques Bughin, Richard Dobbs, Charles Roxburgh, Hugo Sarrazin, Geoffrey Sands, and Magdalena Westergren, The Social Economy: Unlocking Value and Productivity Through Social Technologies, McKinsey Global Institute, July 2012.
- 14. Ross McCammon, "Why a Phone Call Is Better Than an Email (Usually), " Entrepreneur, November 5, 2014.
- 15. Common Sense Media, Technology Addiction: Concern, Controversy, and Finding Balance, 2016.
- 16. Paul Barnwell, "My Students Don't Know How to Have a Conversation," Atlanic, April 22, 2014.
- 17. Jonathan Haidt and Marc J. Hetherington, "Look How Far We've Come Apart," New York Times, September 17, 2012, https://campaignstops.blogs.ny times.com/2012/09/17/look-how-far-weve-come-apart/.
- 18. 20世纪40年代末到50年代初,美国掀起了以"麦卡锡主义"为代表的反对 共产主义、排外运动,该运动涉及美国政治、教育文化等多个领域,这一时期 也被称为"麦卡锡时代"。——编者注
- 19. Q, Leading in a Pluralistic Society, Q Research Brief, 2016.

- 20. Christopher Groskopf, "European Politics Is More Polarized Than Ever, and These Numbers Prove It," Quarq.com, March 30, 2016.
- 21. David w. Brady, "Sure, Congress Is Polarized. But Other Legislatures Are More So," Washington Post, February 17, 2014.

沟通跟交谈不是一回事

我们发现,沟通最大的敌人是我们在沟通时的幻觉。我们已经说太多,但还没有学会聆听。

——威廉• 怀特

几年前,我儿子的校园生活遇到了一点麻烦。他在学校被人欺负了,于是开始抗拒上学,每天早晨都在挣扎。他变得不愿参加班级集体活动,也不写家庭作业。他的老师给我写了封电子邮件,告诉我他的学习成绩已经一落千丈。

随后几周,我和她互发了好几封电子邮件进行沟通。我知道这位女士内心深处非常关心我儿子,希望他好,我能感觉得出来。将心比心,我想她也知道作为母亲我的心情也一样急切。但我们似乎就是不能真正理解彼此的意思。她想让我儿子按时完成她布置的家庭作业,而我儿子依旧不做作业,她可能认为我不够配合,总在为他找借口。而我觉得作为唯一能帮助我儿子的人,她似乎看不清整个事情的来龙去脉,只揪住细节不放。与此同时,我儿子夹在中间备受折磨。

最后,我不得不给校长打了电话,希望能亲自去见他一面,好约上老师一起谈一谈。我得承认这也许不算是个好主意,因为把她的上级扯进来会让局面变得更加紧张。这次会面一开头就很糟,并且很快我俩就陷入了无谓的争论。我意识到如果我想帮儿子,就必须在情感层面上向这位女士示弱。

于是,我有意识地调整了坐姿,让自己更加面对她本人,而把校长放在自己的视线之外。她的左手正放在桌上,我伸出手轻轻按在她的手上,然后说:"我真的很抱歉,可能我有时候会让您觉得不可理喻。因为我太担心我儿子了。他只有一次读四年级的机会。如果我说的话让您感觉是在发脾气,我向您道歉。我只是希望他能在学校顺利地过完这一学年,看到他过得这么煎熬,我实在不忍心。"

我一边说一边观察着她的反应。我发现,她本来紧绷的嘴角慢慢放松下来,脸上严厉的神色渐渐消失了。如果只是发电子邮件,我绝不可能观察到这样的细节。然后,她说:"请不要过虑了,西莱斯特女士。我一直在鼓励他,一直都站在他这边,而且会竭尽所能让他顺利完成功课。您知道吗?他是个很好的孩子。我真的很爱他。"

从那一刻开始,这位老师就变成我儿子最大的拥护者。这么多年来,我跟孩子的老师谈过无数次,但那次是最让我记忆深刻的,因为谈话效果十分明显。在那之前,虽然我们已经通过电子邮件聊了好几周,但从未真正地与彼此产生情感连接。

我不知道她那时的内心是怎么想的,但我最初对她的认识可能只停留在她的职务而不是她这个人上。我只把她当作我儿子的老师,而没想过她只是一个年轻女士,一个一天要工作16个小时、管理一个班级、整天跟一群吵闹的孩子打交道的人。在很长的一段时间里,我把她看成了我儿子成功路上的障碍,而不是为了获得师范学历努力还完大学贷款、为了教师理想甘心从事清贫的工作、只为跟孩子在一起的老师。

一次交谈使我们完全理解了彼此,冰释前嫌。

过去的这一个世纪以来,人类一直在探索科技应用的无限可能。2000年,我们每个月发出的文字短信大约是140亿条。到了2010年,这个数字已经上升到了1 880亿条。而到了2014年,人们发出的短信已经多达5 610亿条。在这14年间,文字短信的数量增加了约5 470亿条。这是一个伟大的飞跃。同时,电子邮件的数量也在飞速增长。2011年,人们发了约1 050亿封电子邮件。而到2020年,这个数字预期将达到2 460亿封。注

说不定你会认为这只是发达国家的问题,但这些数据反映了全世界所有国家的情况,包括发达国家和发展中国家。2012年,皮尤研究中心发布了一份对21个国家和地区的调查报告,根据该报告:75%拥有手机的人都发过短信,进其中发短信最多的是经济最落后国家中的两个——肯尼亚和印度尼西亚。人们对科技的依赖正在改变他们的沟通方式。

这对我们的交谈技巧会产生什么样的影响呢?事实上,对这个问题我们还没有一个全面的理解。因为就文字信息对社交模式影响的调研来说,其研究方法也都在每天改进。而且,很显然,相关性不是因果关系,就算我们能够监测出自从智能手机革命以来的人类社会行为变化的趋势,也很难证明它们之间谁是因、谁是果,或者存在因果关系。

即便如此,还是有充足的证据可以表明,科技的日益发达、社交媒体和短信文化的兴起已经让人们进行高效沟通所需的最为关键的几个能力发生了退化。

其中一种叫作移情能力。2010年,密歇根大学的一个团队将30多年内共72个研究项目的成果整合到一起,形成了一份报告。这他们发现,大学生的移情能力下降了40%,而且绝大多数下降发生在2000年以后。"因为在网络上交'朋友'变得轻而易举,这让人们在别人遇到问题而自己不想回复时选择对其置之不理。"这些研究项目中的一名研究者说,"这种行为模式也转移到了线下。"

我发现,这种发展趋势极为令人担忧。移情能力,从根本上来说,就是能够对他人的感觉感同身受的能力,能把自己代入他人的处境,理解他人的思想状态。这不只是能够发现某个同事伤心了,还要去想象他经历了什么,以及试想如果自己经历了同样的事情会有什么感受。

要产生移情体验,我们必须把自己和另外一个人联系起来。我们得问问自己:"如果那样的事情发生在我身上,我会

乐意吗?""如果有人不经允许就翻看我的信箱,我会怎么想?"而我就需问自己:"如果每天要跟25个四年级学生打交道,那是什么感觉?"

移情是人类的一种重要能力。就连六个月大的婴儿的举动都会显示出他们具有移情能力。《白人种族主义》(White Racism)这本由社会学家皮纳尔·巴图、乔·费金、赫尔南·维拉三人合著的书中写道:"移情是人类社会生活的重要组成部分。移情能告诉我们孩子的哭声是不舒服还是饿了,能让我们从微笑中感到愉快、从哀叹中感到悲伤。移情让我们相聚并能够交流。"运

移情是有意义的沟通中的一个重要元素,这一点无须争辩。但当今人类的沟通方式几乎很少为我们提供移情的机会。一份社交媒体应用报告曾指出,将近一半的网络好友关系都是"非对等的"。违换句话说,在网络上,你所认定的"朋友"有一半并没有把你当作朋友。调研中的一位参与者提供了一份名单,上面写着他认为自己在遇到紧急事件时可以电话求助的朋友的联系方式,研究人员在给名单上的人打过电话后发现,只有一半人表示愿意帮忙。

一些专家说人类有一种天然的乐观主义天性,所以容易把一些关系想得比实际上更深厚。另一些专家又提出,自从人类的社交抱负(有时候是专业抱负)变成获得更多"朋友"以后,人类在人际关系上的乐观更是与日俱增。"朋友"这个词现在已经变成一个动词,如果我们说一些人是我们的"推特好友",那意味着我们对他们的了解仅限于每条140字的推特。

罗纳德·夏普是纽约瓦瑟学院的英文教授,他和自己一生的红颜知己尤多拉·韦尔蒂合著了一本名叫《友谊的诺顿之书》(The Norton Book of Friendship)的书。2016年,在一次接受《纽约时报》的采访时,他曾谈起友谊进化论的定义。"把朋友当作投资和商品是整个友谊的概念中最让人深恶痛绝的。"夏普教授说,"友谊不在于别人能为你做什么,而在于在彼此面前你们是什么样的人以及会变成什么样的人。朋友在一起什么都不做,只是彼此陪伴,这样的理念可能已经成了一种消亡的艺术。人们太过于急切地想把交友的效率最大化(通过发信息和发推特),而忘记了朋友的意义。" (建

正如夏普教授所说,有意义的情感连接需要投入时间去陪伴。交谈正是人类独特的陪伴方式,有时候会很复杂,有时候像一团乱麻,经常也会变得漫无边际。所以,成功交谈的另一大要素是:注意力。

计算机能够在几毫秒内传送信息,但人类不能也不应该妄图模仿这样的速度。很多时候,往往是在那些话锋一转和脱口而出的话中,你才能了解他人最真实的一面。你的朋友给你讲一个自己去小卖店买东西这样简单的故事可能要花5分钟,但真正让你记住这个故事的却是中间的那些停顿、会心一笑,直至最后让你们捧腹大笑的过程。如果你没有足够的耐心认真听完整个故事,就会错过这些最精彩的部分。

很多人都会错过这些细节,因为如今人们的平均注意力时长只有大约8秒钟——跟金鱼差不多。进甚至在工作中,我们专

注于单一工作内容的能力都下降了许多。一个普通员工每工作3分钟就会因为电子邮件、电话、信息和社交媒体而分心。

我们的注意力时长急剧下降很可能跟互联网的出现有关。 当我们有了智能手机和平板电脑,随时随地都能上网以后,它 就下降得更快了。还有研究表明,哪怕这些电子设备仅仅是放 在一旁也会对我们的谈话产生消极作用。

有一个研究实验是这样的:英国研究人员让几对陌生人分别坐在同一个房间的两侧进行聊天,他们在其中一侧的调研对象身旁的桌子上放了一部手机,在房间另一侧的桌子没有放手机。整个谈话结束以后,研究人员对调研的参与者进行了回访,询问他们对谈话对象的印象如何,最后得到的结果是:在房间有手机的那一侧进行谈话的参与者对谈话质量的评价比在没有手机的那一侧进行谈话的参与者要低。在房间有手机的那一侧谈话的几对参与者反馈说自己"感受到的信任度比较低,认为在有手机的情境下,他们的谈话对象表现出的同理心比较弱"。〕

因此,研究人员得出结论:在有手机的场合,谈话质量和 谈话者之间的情感连接的强度都会受损。这个实验还只是在旁 边的桌子上放了一部手机而已!想想在和朋友或同事聚餐时, 我们多少次把手机就放在手边。你可能会认为把手机放在桌 上,不拿起来查收邮件已经算是种美德了。但你不知道的是, 即便不去查看,那些被忽略的信息也会在暗中破坏你跟桌子对 面那个人的关系。 就算我们能做到见面时把手机放在口袋里不掏出来,能坚持认真听对面的人说话超过8秒钟,攒起一些同理心来建立彼此间的情感连接,可还有一个科技带来的障碍横亘在面前:我们是否还愿意抽时间出来见面聊天?

皮尤研究中心2014年的一项研究发现:如果人们发现自己的观点与社交媒体上的流行观点不符,就不太愿意分享自己的观点。这种发展趋势相当具有讽刺意味,因为在社交网络发展初期,人们普遍推测其会变成一个包罗万象的网络大擂台,允许各种不同观点百家争鸣。但在现实中,对网络上反对意见的恐惧已经将热烈交换意见的可能扼杀在襁褓中。

不要误解我的意思,我并不是在反对科技。我自己就有一台平板电脑、一部智能手机和一台笔记本电脑,还有一个电子阅读器。我还有一只三星智能手表,不仅能用来打电话(像至尊神探一样),还能用来给我儿子发电子邮件。如果他查收得太慢的话,我还会给他的手机和平板电脑再发一次,只要动动手指轻轻拨几下就行。

现代化的高科技通信技术很棒,而且我们不得不承认,发起一次面对面交谈的邀请比发一封邮件或一个消息要麻烦得多,风险也高得多。但这种麻烦其实往往是好事。想想这些画面:一个年轻男孩正结结巴巴地对心爱的女孩表白,一个小姑娘正气喘吁吁地给你讲述她第一天上学的经历。这些充满细节的微妙的谈话从冷冰冰的电子屏幕上是不可能找到的。虽然反复推敲后把自己的想法写下来可以给我们带来一定的掌控感,

但我不认为这是最好的方式。我们可能在获得便利的同时失去了人与人的交流中最有生命力的那部分:信息背后的情感。

刚开始动笔写这本书的时候,我用一个记事本(虚拟的!)来记录每天跟人面对面交谈的情况。在没有开始之前,我预计自己每天会有三到四次与他人见面交谈的活动。我一直仔细地记录自己的活动进程,最终发现自己每天最多只进行了一到两次面谈,有时候一次也没有。我之所以感觉自己跟人交流很多,可能是因为我每天都需要跟各种人沟通各种事。但实际上,那些算不上真正的交谈。

虽然我不是一个科学家,但我能用科学的方法观察自己与身边人的关系,发现我们的谈话都在受到科技的冲击。大家不妨亲自做个实验,这个实验很简单,只需要去记录一下我们面对面交流的次数、发信息和电子邮件的次数,把两者进行对比即可。哪怕在便利商店排队结账时跟人闲聊或是在餐桌上与人聊天,都能让我们更有同理心,更能与人产生一种真实的情感上的连接。

人们常说:实践比理论更能让你认识自己。那么,希望你们在读完本书以后,记得走出去,去跟人面对面地交谈。读关于自行车骑行的书不能让你学会骑自行车,因为骑自行车是一种充满活力,需要经常练习的活动。与人交谈也一样,光是空想该怎么做是不够的。

- 1. The Radicati Group, Email Statistics Report, 2015-2019, March 2015.
- 2. Pew Research Center, Global Digital Communication: Texting, Social Networking Popular Worldwide, updated February 29, 2012.
- 3. Sara Konrath, Edward H. O'Brien, and Courtney Hsing, "Changes in Dispositional Empathy in American College Students over Time: A: Meta-. Analysis, "Personality and Social Psychology Review 15, no. 2 (2011): 180-98.
- 4. Joe R. Feagin, Hernán Vera, and Pinar Batur, White Racism (New York: Routledge, 1995).
- 5. Abdullah Almaatouq, Laura Radaelli, Alex Pentland, and Erez Shmueli, "Are You Your Friends' Friend? Poor Perception of Friendship Ties Limits the Ability to Promote Behavioral Change," PLoS One 11, no.3 (March 22, 2016): e0151588.
- 6. Quoted in K ate Murphy, "Do Your Friends Actually Like You?," New York Times, August 6, 2016.
- 7. Leon Watson, "Humans Have Shorter Attention Span Than Goldfish, Thanks to Smartphones," Telegraph, May 15, 2015.
- 8. Andrew K. Przybylski and Netta Weinstein, "Can You Connect withMe Now? How the Presence of Mobile Communication Technology Infuences Face-to-Face Conversation Quality," Journal of Social and Personal Relationships 30, no. 3 (2012): 237-46.
- 9. Keith Hampton, Lee Rainie, Weixu Lu, Maria Dwyer, Inyoung Shin, and Kristen Purcell, Social Media and the "Spiral of Silence," Pew Research Center, August 26, 2014.

自作聪明只能让谈话变得更糟

我们接受的教育让我们觉得一切的错都可以怪到自己的父亲、姐妹、兄弟头上,或者怪到学校、老师身上——永远都不懂从自己身上找原因,也从不认为是自己的错。但错误的根本原因永远都在自己身上,如果你想要改变,一定要从改变自己做起。

——凯瑟琳•赫本

经常有人在听过我的讲座或看过我的TED演讲视频后跟我联系。他们问我的问题,十有八九是关于如何跟毫无谈话技巧的人交谈的。比如: "遇到说起话来没完的人怎么办?" "怎么应付说话很无聊,而且不停重复的人?" "怎么跟三棍子打不出个闷屁的人聊天?"

相反,我从没听过有人这么问: "我总是打断别人,怎样才能控制住自己?""别人说话的时候我总觉得无聊。怎么才能改变这种情况?"我们好像总爱把不愉快的交谈归咎于其他人。第一次约会气氛很僵?那是对方不善言辞。在家庭聚会的饭桌上吵得不可开交?那是因为大伯是个无知又霸道的粗人。

很多人可能认为自己深谙说话之道,跟人交谈起来相当老到。就像正在读这本书的读者中,有的人也许会察觉到自己在交谈上还有可以提升的空间,而更多人则会认为自己比一般人要强。这很正常,我也会这么想。如果不是因为经历了几次令人记忆深刻的失败的谈话,我也不会承认自己在这方面需要任何指导。

我最难忘的失败之一发生在职场上。我在工作中碰到了一个过不去的坎儿,所以决定向我的上司谈谈这件事。我想告诉他,一个同事针对我个人有很多不当行为,已经从一开始的言语骚扰发展到了人格侮辱的地步。我知道要解释清楚这件事并不简单。别人偷你的东西、打你,或是辱骂你,这种露骨的侵犯其实控诉起来相对比较简单。但如果是那种微妙的、有意无意的话语攻击和行为上的不敬,即所谓"隐形的冒犯",就很难让别人理解自己感受到的恶意。

正因为有这种认识,我对这次谈话做了充分的准备工作。 我读了好多关于如何进行高难度谈话的职场文章,甚至还跟自 己的爱人排练了一下。

- "他一定会说那人并没有恶意。"我丈夫说,"那你要怎么回应?"
- "我会说那不是一次单独的、偶然的行为,而是一系列行为。这就证明那是他的一种有意识的行为模式。"我答道。
 - "他会说那个人只是开了个玩笑而已。"

"我会告诉他,一直说不合时宜的笑话已经不再是幽默的 表现,也不可能用一句'你别太当真'就让我释怀。"

不用说,我走进上司办公室的时候胸有成竹。虽然有点紧张,但是我信心十足。我觉得自己已经做足了功课。我提前准备了谈话要点,还通过了"预考",肯定没问题。

但我失败了。

我一坐下来,就发现自己手心全是汗——我平常从来不会这样,哪怕是健身的时候都没出现过这种情况。像之前排练的一样,我阐述了自己遇到的麻烦,可上司的反应却完全出乎我的意料。他立刻转移了话题。当我在努力向他解释前一个问题时,他却开始问我最近的精神状态怎么样,是不是觉得太累了,是否压力太大了,是不是有点不堪重负。

我被他问得猝不及防。确实,我觉得很有压力。对,我总睡不好觉。尽管我一直努力把话题引回我精心准备的方面,说我要说的重点,但毫不奏效。我的上司已经成功地把话题转移到了我的心情和工作习惯上。我变成了被动的一方。最后走出他办公室的时候,解决方案竟然是让我去找一个可以帮我减轻工作压力的咨询师谈谈。我的主管经理完全不觉得有必要去找那个针对我的同事谈话。

什么都没有解决,我说的别人没听进去,我也没有听他说了什么,因为我一门心思都在想要怎么把话题拉回我预设的方向。这次谈话不仅没有达到我的预期目标——消除跟同事的争

端,反而激化了矛盾。我变得越加沮丧,越来越焦虑,同时也彻底失去了后援,因为我不可能跟上司再提这件事。

几个月后,我就辞职了。虽然这次离职也有其他因素的影响,但那次与上司的谈话无疑是导致我离职的重要原因之一。

事后,我反思这次灾难性的对话为什么会对我产生这么大的负面影响。我想主要原因是:那次对话我本来胜券在握,却失败了。那是我第一次破天荒地为了达到某个目的而对谈话做了充分的准备工作,而且我还是个以说话为生的专业人士。客观来说,我在与人交谈方面肯定要比大多数人有优势。而且那时,我在广播电台记者和主持人的岗位上已经工作了超过12年。我曾经师从业界最好的访谈导师,加入了最负盛名的团队,读过很多谈话宝典之类的书籍和文章,甚至就交谈这个话题本身,我还采访过许多专家,其中不乏对人类交谈行为有多年深入研究经验的人。我应该比大多数人都更擅长与人交谈才对,但我并没有。

那次经历让我大跌眼镜,也让我大开眼界。在以往的记者 生涯中,我读过各种各样谈话失败的案例,但从来没想过自己 也会成为反面教材。以前参加研讨会的时候,我就听过有些倒 霉的记者分享自己在采访中被嘉宾全面碾压的悲惨经历,说话 的主动权一旦被夺走就只能被对方牵着鼻子走。还记得当时, 我也笑得很开心。然而,被碾压的人通常来不及看清自己是怎 么被放倒的。在毫无觉察的时候,他们已经被对手压在身下, 按进了烂泥里。 虽然大部人都觉得交谈应该是自然而然的事,但一次成功的交谈并不是顺其自然就可以达成的。大部分人从两三岁开始就会自己组织简单的语言。而问题是,在之后的几十年,很多人说话的方式都是错误的。实际上,我们终其一生都会不断重复自己错误的说话方式。

遗憾的是,很少有人会意识到这个问题。事实上,不管是在职场、学校,还是家里,我们都倾向于高估自己与别人交谈的能力。对于这点,不难找到相关的数据支持——无数研究表明,我们对自己沟通技巧高低的认知并不太准确。康奈尔大学的社会心理学家戴维·邓宁说,大多数人从"本质上无法意识到(他们)不知道的事"。在20多年的科研生涯中,邓宁得出的结论是:"人们往往对自己的社交和学术水平自视过高。"

注

此外,研究结果还显示,聪明的人往往极其不擅长人际沟通。越是聪明的人,与人交谈的能力可能越差。我觉得自己可能只能算一般聪明。(这么说应该不算妄自菲薄。相信我,我的人生就是不停地去跟更聪明的人交谈,他们的存在让我觉得自己真的不算聪明。如果你经常采访天体物理学家、神经学家还有普利策小说奖得主之类的人,就会很清楚自己的聪明程度如何。)我还常常被人夸奖"有创意",我是一名专业歌剧演员,取得了好几个音乐方面的学位。我一直认为自己作为一个聪明并且有创意的人,在与人交谈方面的水平一定胜过大多数人。更具体一点说,我认为自己口齿伶俐,所以善于交谈是理

所应当的。显然,事实并不是这样。一个健谈的人并不一定善于倾听,一个聪明的人也很可能是很糟糕的听众。

受过良好教育的人比较倾向于重逻辑而轻感性。虽然感性的人很难赢得一场辩论,但交谈并不是辩论,而且人类天生就缺乏逻辑性,因为人类是情感动物。在交谈中消除所有情绪,或者试图不带情绪会导致谈话的意义和重要性大大受损。

有时候,我们喜欢用摆事实来应对情绪问题。比如,一个朋友说起自己正在闹离婚的事,我们通常会安慰他说"不要难过了。几乎半数以上的婚姻都会以失败收场",或是"不用担心。有个心理学家说过离婚实际上对孩子有好处,让他们未来更有可能保持健康持久的两性关系"。建这些说法都是绝对正确的,但不能让你朋友的情绪得到舒缓,因为他现在需要的是情感支持。谈话不是去大学里开讲座或是去TED发表演讲。不管倾听别人的痛苦让你觉得多么不安,用逻辑来逃避这种情感需求往往不是正确的回应方式。

回想起来,人们对向自己倾诉苦恼的人通常会说些套话。"天涯何处无芳草"也许是没错,不管从字面上还是寓意上都对,但我怀疑哪个刚被甩的人听了这话会觉得很安慰呢。还比如,"反正那份工作也不适合你","你这样会打扰到饭店其他吃饭的人","哭有什么用",诸如此类的话可能对任何人都起不到安抚作用。试图用理性分析的方法去解决情感上的问题是注定会失败的。理性总是试图否认感性,但人的情感和情绪并不只是脆弱的表现,也并非毫无用处。人类是社会动

物,我们的情感和情绪不仅有用,而且非常重要。一次好的谈话需要参与者们同时运用自己的智商和情商。

你有没有怀疑过,逻辑是否就一定像铁甲铜盔一样无懈可击呢?事实上,人们经常会犯逻辑错误,尤其是在交谈中。因为我们在跟别人交谈时,往往依赖的是丹尼尔·卡尼曼所说的思维的第一系统。第一系统的反应很快,全凭直觉,完全依赖于我们从多年的生活经验中总结出的固定套路。

比如,你看见一个浑身脏兮兮、胡子拉碴的男人坐在地铁口外面的地上,思维的第一系统就会告诉你,这个人是无家可归的流浪汉。再比如,你发消息给自己的另一半,告诉他你可能要晚几个小时才能从公司回家,而你只收到了一两个字的回复,这时第一系统又会告诉你,你的另一半生气了。

思维的第一系统也不总是错的,实际上它很重要,能帮我们简化决策过程,使我们免于花费过多时间或不必要的思虑来做每一个决定。面对纷乱复杂的信息源,它能帮我们的大脑过滤掉很多无用信息,减轻大脑的负担,让我们保持心绪平和。然而,因为第一系统的判断依据是经验主义的结论,所以它很容易被表象欺骗。不仅如此,第一系统还相当自以为是——因为它总是按照固定套路做决定——所以当我们觉得自己很有逻辑性的时候,那不一定是真的。

卡尼曼先生在哈佛大学、麻省理工学院和普林斯顿大学演讲的时候为了说明这个观点,举了以下数学题的例子:

一个棒球棒加一个棒球的价格是1.10美元,

棒球棒比棒球贵1.00美元。

问:棒球的价格是多少?

这些世界顶级大学里的聪明学生中,竟然有超过半数都答错了这道题。这道题的正确答案是:棒球价格为5美分。我们来分析一下这道题:棒球棒比棒球贵1.00美元,棒球的价格5美分加上1美元,则棒球棒的价格应该是1.05美元,这样棒球棒加上棒球的总价格才会是1.10美元。

卡尼曼先生和他的研究团队又给这些学生出了另一道题: 湖面上漂浮着一小片睡莲,每一天睡莲叶片覆盖的面积都会翻一倍。假设这片睡莲需要48天才能完全覆盖整片湖面,那么请问这些睡莲叶片需要多少天才能覆盖湖面的一半?

正确答案是47天。因为睡莲叶片覆盖的面积每天翻一倍,所以,如果它们覆盖整片湖面需要48天,那在这前一天,也就是第47天,这些睡莲应该已经覆盖了湖面的一半。而大多数人的答案只是简单地用48除以2,因为他们听到了"翻倍"这个词。我们的经验和模式化思维告诉我们,跟"翻倍"相反的算法应该是除以2。

卡尼曼先生认为,大多数人之所以答错这些题目是因为他 们依赖的是第一系统思维。不过大家要记住,卡尼曼先生不是 数学家,而是心理学家。他研究的是为什么聪明人会犯错,而 不是他们为什么做不对数学题。大多数人都会在寻找问题答案 时走思维捷径,甚至还会自以为这就是经过分析得出的结果。 我们大脑里的预设条件和思维捷径把我们引向错误答案,不仅做数学题如此,在人际关系的处理上也是如此。

卡尼曼先生的研究表明:聪明的人往往错误地认为自己没有偏见或是不像其他人一样容易受偏见的影响。而这种认为自己越聪明就越不可能做出错误预设的想法,反而导致聪明人更容易先入为主。至少这一点在交谈中绝对适用,因为人们的交谈往往缺乏逻辑,而且充满错误的预设。

聪明往往还会成为交谈的绊脚石,因为聪明的人总是不愿意向别人求助。他们觉得自己应该比一般人更人情练达,更口齿伶俐。如果是在跟自己的下属、小孩、学生或是任何在他们眼里相对来说不如自己聪明或者学识丰富的人对话,聪明人不太会承认自己听不懂别人在说什么。毕竟对话应该是有来有往的,哪怕是还在学步的婴儿都会进行有互动的对话。承认自己听不懂对方在说什么,会让人感觉自己很弱,就像被迫承认自己并不如想象中的那么聪明似的。

我鼓励大家去反思一下自己在交谈中的表现,我们对自己沟通技能的认知和实际情况总是有些出入的。下次如果你跟别人的谈话又出了岔子,记得问一问对方的感受。首先,你要让对方知道你们的谈话结果也不是你想要的;其次,你可以问一问自己的措辞是否有有待商榷的地方,或者是不是你把话题聚焦在了错误的点上,又或者是不是自己没能完全理解对方的观点;然后,认真听取对方的反馈,让他们把话说完,而不要听到一半就反驳或解释。也许你可以从自己熟悉的人做起,找自

己的兄弟姐妹或好朋友试验一下。接受具有建设性的批评从来不是件易事,但如果你的目标是要成为一个出色的交谈者,你必须要听得进实话,这样才能认清自己最薄弱、需要完善的地方。

因为我知道,只有承认自己对问题的发生也有不可推卸的责任,那么我才可能认识到自己犯错的根源。在直播间采访完别人以后,我通常会回放之前的采访录音,听听自己在对话中犯了哪些错误,又错过了哪些针对话题进行发挥的好机会。不出所料,我与人交谈的技能因此得到了很大提升,不仅是在工作中、在直播间,在生活中的对话也得到了很大的改进。自从我更懂得聆听别人,那些害羞的人似乎也更容易对我打开心扉;自从我在谈话中变得更专注,那些喜欢重复的人反而不再像以前那样啰唆了。

交谈就像人生,你无法控制别人说什么或做什么,你只能控制自己。能控制好自己,往往已经足够了。

我最喜欢的一位节目嘉宾是小说家萨尔曼·鲁西迪。我采访他的次数超过从业20多年来采访过的任何其他一个人。他最让我喜欢的一点是,他真的在听我问的问题,会认真思考我到底在问什么,然后才谨慎地回答我。有时候在回答我之前,他真的会思考很久。也许你不能体会这种品质有多难得,尤其是在我们行业中普遍都存在"采访大纲"这种东西的情况下。

在对他的一次访谈中,我提到书评家们很少会谈及他书里的幽默感。"您的书里有很多笑话。"我说,"我是说真的很多,您在写的时候有没有想过'哦,我最好不要在里面放这么多笑料,毕竟我写的是'严肃文学'。"而他答道:"我真的没想过要写一本文学巨著……作为一个读者来说,我喜欢有趣的书。如果一本经典巨著完全没有幽默感的话,我肯定读不下去。对,我就是在说你,乔治•艾略特。"我俩都哈哈大笑起来,我说:"她的书我很喜欢,但读起来很辛苦。"然后,鲁西迪说:"确实,《米德尔马契》(Middlemarch)一点噱头都没有。"(一个得了布克奖的小说家,竟然评论乔治•艾略特的书没"噱头",你怎么会不喜欢这种人?我简直爱死他了。)

所以,当开始致力于提高自己的交谈技巧时,我问自己: 鲁西迪先生为什么能让跟他说话的人感到如沐春风?我能做到吗?我有没有做到先认真听别人说完再回应,还是只是趁着他们喘息的当口赶紧把酝酿了半天的机灵给抖出去?从第三次采访他开始,我准备了谈话笔记,用来记录自己在说话之前做到仔细聆听的频率。我这才发现,自己并没有认真听他说话,也就是说,我们不是真的在交谈。我只是把事先准备好的互不相关的问题一个个丢过去,不管他怎么回答,我都会问完那些问题。

我们很容易对自己在人际沟通上的弱点视而不见,而且总是倾向于给自己的错误找理由和借口。有时候,我们甚至会自欺欺人地偷换概念,把自己的弱点曲解成自己的长处。比如,

当你工作了一天回到家已经很累了,这时没有心情跟邻居去唠家长里短,所以隔壁那家伙看你时,你赶紧把眼光躲开了,但你却告诉自己,这么做是因为你尊重别人的隐私。或者我们换个情境,比如你不太愿意跟办公室的同事走得太近,你可能会告诉自己,你之所以不理他们是因为不想打扰他们工作,或者自己太专注于手头上的工作不能分心浪费时间。但真相是,你根本就不在乎旁边工位上的那个家伙周末要怎么过。

人类对于自己不想做或者想要逃避的事情,有种异乎寻常的诡辩能力。模型研究公司的管理及沟通顾问帕特·瓦格纳把这种诡辩能力称为"道德缺陷"。当然,我们极少以责人之心责己。我们从来不在电梯里跟别人说话,却会这么评论一个同事:"她太高冷了!我在走廊里碰到她,她从来没跟我打过招呼。"瓦格纳说:人类常常对自己糟糕的人际技巧毫无察觉,更加不会意识到自己对别人的影响。我们不知道或者不在乎在开会时打断别人会打击别人提意见的积极性,也总是忘记忽略一些细节会让别人感到很焦虑。

为了克服这种认知盲点,我尝试过一种训练方法。(该方法也是由瓦格纳在研讨会上做过的训练演变而来的。)我写了一个单子,把所有在交谈中别人做过的、让我觉得很烦的事都写了下来。他们是不是喜欢说车轱辘话?或是漫不经心,越扯越远?总是打断别人?我把能想到的都写了下来。然后,我把这个单子拿给朋友和同事看,询问他们这里面有多少条符合我的情况。接着再问他们,我是否总是如此,还是只是偶尔为之?

做这件事,首先我要让他们相信我需要的是绝对的诚实, 因为这个训练的目的是提高我的交谈技巧,我绝对不会因为他 们说了真话而生气。虽然这个计划让人胆战心惊,但结果却非 常有启发性。

当然,你永远不可能从别人嘴里问出所有你想知道的答案,每次对话都会呈现不同的挑战并带来不同的收获。作家约书亚•乌巴岗说:"沟通技巧不是信息。"它不像元素周期表,不是背下来就能掌握的。然而,大多数人恰恰喜欢死记硬背。

当希望学习一些沟通之道来增加谈话的趣味时,你往往找到的是那种在任何情况下都适用的泛泛之谈。可能那些陈词滥调的小窍门你早就烂熟于胸了,例如保持眼神接触、多准备一些有趣的话题、重复你听到的话、记得微笑、点头表示自己在听、经常回应"哦?是吗?"和"对,对,对"来鼓励对方继续说下去,诸如此类。

我的建议是:不要再那么做了!我不在乎哪个专家曾告诉过你们那些小窍门是好主意,我想告诉你们的是:这些通常不是好主意。那你们为什么要听从我的建议呢?因为我每天工作的广播直播间就像是一个小型的谈话实验室。就像在化学实验室里用硝酸银、丙酮或氯去发生反应一样,我每周要跟几十个嘉宾谈五花八门的话题,就像在做谈话实验。大多数嘉宾都是我素未谋面的人,他们来自世界各地、各行各业。我访谈过的嘉宾包括议员、电影明星、木匠、卡车司机、百万富翁,还有

幼儿园老师。其中,有些人非常感性,而有些人则相当冷静客观。我的播音室变成了一个完美的谈话技能实战训练营。

如果别人给我的建议是"点头,并且说'啊哈'来表示你在听别人说话",那么我就可以直接把这条建议带进我的播音室(实验室)检验一番。我对几十个人使用过这一条,对他们点头并且说"啊哈",随后把他们的反应记录下来。你问我有用吗?完全没有。

我发现刻意的点头很假,而你对面的人也能看出这一点。如果我点头是自然而然无意识的行为,并非刻意为之,那么对面的人就会有积极的反馈;如果我处心积虑地暗自思忖"我应该点头表现出很认真听他说话的样子",对方的反应往往很冷淡。为了要假装听得很专心,我就得花时间去想点头的事;而一分心去想点头的事,我就不可能专心听对方在说什么。我回看了自己曾经的一个电视新闻访谈录像,在里面我忍不住抖了一下这样的小机灵。画面惨不忍睹,我看上去像个白痴。也许只有专业演员才能把装模作样的点头附和演得跟真的一样,其他人这么做都会傻得冒泡。

还有"保持眼神接触"这个策略,也完全没用,甚至更糟。有一次参加面试的时候,我用了这个方法,对面的人力资源代表很认真地问我是不是咖啡喝得太多了。我知道,她完全没有讽刺挖苦的意味——"你的眼神真的非常有穿透力"。她说完紧张地笑了一下。这根本不是我预想的效果。

就这样,我几乎把自己能找到的所有关于交谈技能的建议都试验了一遍——发现大部分都做作且不实用——这导致我对自己曾经深信不疑的那些成功对话要素产生了疑惑。我忽然觉得,也许自己以前学的很多东西都是错的,也许我死记硬背的那一大堆交谈策略、努力掌握的说话之道并不如我想象的那么有效。现在,我必须摈弃多年训练出的旧习,把自己变成一块白板,重新学习如何交谈。我必须承认在谈话这件事上,我并没有自己想象的那么聪明。

^{1.} David Dunning and. Justin Kruger, "Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflared Self-Assessments, "Journal of Personality and Social Psychology 77, no. 6 (1999): 1121-34.

^{2.} David Mahl, "The Upside of Divorce," Psychology Today, March 1, 2000.

为成功的交谈搭建舞台

你如果根据实际情况设定期望值,那么永远都不会失望。

——特雷儿•欧文斯

我曾经在底特律无线通信广播电台主持过一档叫作《前排中锋》(Front Row Center)的节目。那档节目一周一次,主要内容是聚焦汽车城的艺术和文化。我所说的"文化"不仅仅指博物馆和剧场演出,还包括介绍南极徒步的书籍、交通灯变迁历史、郊区化蔓延的危害、汽车设计的新潮流等各种内容。

记得有一次,我召集了一个研讨会,议题是环保激进主义和种族问题。虽然有色人种占美国人口的40%,但环保组织的工作人员中却只有12%~15%是有色人种。这我想知道这是什么原因造成的,于是请来了一家建筑公司的首席执行官(一位白人男性)来和我谈这个话题,同时还邀请了一家环保组织的主席(一位白人女性),以及某社区小组的领导——一位非洲裔美籍女士一起交流目前存在的问题,以及要采取什么措施才能为环保组织吸纳更多的有色人种成员。

我们的谈话持续了总共大约20分钟。节目一开始,我向建筑承包商抛出了一个关于员工多样性的问题,我问他公司有多少非洲裔员工。然后,我又接着问环保人士在她的组织里是否有同等数量的非洲裔成员。当那位女士正在回答我的问题时,第三位嘉宾突然摘下耳机,重重地摔在桌子上,然后一言不发气冲冲地离开了演播室。虽然她的怒气是无声的,但所有人都能深深地感觉到她强烈的不满和气愤。

那次访谈并不是直播节目,所以,理论上我有两个选择: 一是我也离开演播室,去追上那位女士,询问她为什么生气; 二是继续进行我们的谈话,不去理会她的缺席。我选择了后者。

那位从演播室冲出去的女士给我老板写了封信,说我在节目中不准她说话,暗指我是个种族主义者。他回信为我辩解说,她冲出去的时候节目才刚刚开始一分半钟,而我本身就具有多种血统,所以我对黑人并不存在偏见。其实,我们双方都没有理由占据道德高地去批判对方。我在促进一次为有色人种争取权益的深入讨论,却让在场的唯一一位有色人种嘉宾(除我以外的)感觉自己不受欢迎、不受尊重。

这件事至今让我难以释怀。每次回想起来,我总觉得这件事本来还可以有挽回的余地,也许我应该先问她一个问题,哪怕当时我的计划是在讨论问题产生原因之前先阐明问题的严重性,也许我应该立刻跑出去追上她。她从演播室离开以后,我就再也没有见过她,这件事让我后悔不已。

在我的职业生涯中,我做过上千场访谈节目,与至少几千个人交谈过,其中绝大部分访谈没有出现过这样的场面:嘉宾愤然离席,而我被嘉宾骂成种族主义者(之前最多也就是被参议员巴尼·弗兰克挂过几次电话而已)。可不管怎么说,这次失败令我一直耿耿于怀。难道大家不都是这样吗?我们总是会忍不住反思自己失败的谈话经历,就像小狗没法忍住不去啃放在面前的骨头一样,一遍遍地回想自己说过的话,悔恨自己如果换种处理方式,也许就能改变事情的糟糕结果。

我一直不明白自己到底错在哪里。直到几年后,我又碰到一件事:一位嘉宾在节目结束后勃然大怒,原因是这位教授觉得自己在节目中的发言时间太短了。他来演播室之前预计需要讲15分钟,但最终我们只留给他5分钟时间,这让他非常生气。我的一位制作人还因此取笑他,觉得这没有什么值得发火的。我的制作人说:"难道他不懂吗?新闻行业都是这样的。"

我试着站在这位教授的角度去考虑这件事。在这次访谈之前,他一定花了好几天时间做准备工作,查资料、做笔记等,可能还让自己的夫人或搭档帮他一起预先排练了几次才放心; 也许在节目播出当天,他还特意早起,穿戴整齐之后又仔细把自己的研究成果捋了一遍;他一定在心里预演过采访当天的情形,自己应该怎么说。然而到了实际访谈的那天,时间太短,他还没来得及把自己精心准备的要点讲完就被打断了。

他发怒是因为他对这件事的期望很具体,而事实跟期望落差太大。也许那位参加环保讨论会的女士跟他遇到的情况是一

样的,她非常期待那次谈话,不知不觉设定了很高的期望值,而一旦发现事情没有按照她预想的程序发生就感觉特别失望。

人们在期望落空的时候会失落难过——这再正常不过了。 起初,我不知道自己能做些什么来调和这种矛盾。毕竟,我无 法阻止别人有自己的期望,我也没法了解他们的期望到底是什 么样的。而且,即便我能猜到他们的期望,也不可能在演播室 的直播现场满足所有人的需求。

后来有一天早晨,一位年轻的女士来我的演播室做节目, 这是她第一次参加直播采访。她坐在麦克风前面,两只手来回 地在大腿上摩挲,不停地拿起水杯喝水。

- "你是不是有点紧张?"我问她。
- "不止一点点。"她回答道。
- "没什么可紧张的。你只要看着我,试着忘掉你面前的麦克风,我们的谈话会很友好、很顺利的。"
- "您能不能给我详细介绍一下访谈的流程?就是给我讲讲,每一步要谈什么,话题会往哪个方向发展?如果我能预先了解一下,心里就有底多了。"

原来就是这么简单。她只要知道接下来会发生什么就会放 松得多,而且更有安全感。我并不需要去帮她调整期望值,只 要给她需要的信息,她自己就能做到。于是,我告诉她我的设 想,然后她相应地调整自己的计划。我们的那次访谈进行得棒极了。

大家可以回想一下自己最喜欢的那个医生。他做了什么让你觉得很安心? 医生可能神态自若地给你解释接下来都会发生些什么事(例如"我们会给你做一个X光扫描看看有没有发生骨折"),会不会有痛苦(例如"你可能会觉得稍微有点疼"),后续还会有什么步骤(例如"如果没有骨折,那么有可能是肌肉拉伤,我们需要帮你包扎一下")。

在记者生涯中,我学到的最重要的一课是:学会清楚地表达你想要什么、期望什么,还有一定要诚实。当我的嘉宾们到场后,我会告诉他们:"我要先念一小段节目简介,然后再把你们介绍给听众。我们大概会有12分钟的谈话时间,比较短,所以请大家的发言尽量简洁。如果你们看我开始点头或者用手势示意,那就表示一个段落要结束了,要尽快结束自己的发言。"这几句话改变了整个状况,嘉宾们不再因为对将要发生的事一无所知而感觉紧张、不知所措,这些话给他们一种一切都在掌控之中的感觉,于是大家都变得放松了许多。

哪怕不是在做节目,我觉得这个策略也能为人们的交谈理下一个好的伏笔。举个例子,我曾不得不给一个员工做出纪律处罚,我叫他来见我,并且开门见山地告诉他我叫他来的目的。我说:"我今天叫你过来是为了给你一个正式的批评警告。不过事情的严重程度仅限于此,你不用担心自己会被开除。今天的谈话,我首先想告诉你的是,你对我和公司来说都非常重要,而我的目标是帮助你成功,帮你认识到哪些行为在

阻碍你进步。"几个月以后,他的表现不仅完全改观,甚至还得到了加薪奖励。

每次不得不责骂儿子的时候,我总是尽量不使用消极攻击的问句,例如"我早上怎么跟你说的?",而是直接告诉他:"我对你很生气,因为你又忘了把垃圾扔出去。你出门之前必须做完这件事。"他可能是世界上最完美的小孩吧,听完后就立刻起身去把垃圾扔掉了,还对我发誓以后再也不会忘了。是的,这是真的。(免费书享分更多搜索@雅书.)

当然,在告诉别人你的期望之前,你必须先弄清楚自己到底想要什么。也正因为这样,这个策略才会如此有效。它会逼迫你提前去思考谈话的目的,以及如何清晰地向对方表达自己的期望。你在向好友倾诉苦衷的时候,只是希望找个肩膀哭一哭还是希望得到建议?最好直接告诉别人你的需求,这样他就不会为自己需要对你的问题负责而感到为难。当你因为委屈对伴侣发火,你是只想发泄自己的失望情绪,还是希望跟他谈谈该怎么避免再发生这种惹你不高兴的事?

花点时间考虑一下自己真正的期望,然后分享给你要交谈的对象,能为你们的谈话做很好的铺垫,营造一个有利于有效交流的场景。这就好比带上购物清单去杂货铺买东西,而不是漫无目的地乱逛,这样你就更容易找到自己想要的,也更有满足感。

清楚明确地表达出自己的期望是推进一次成功交谈的最为简单的铺垫方式,除此以外还有其他几种方法也能够创造通

畅、高效的沟通氛围。其中之一就是,在你正式提出谈话邀请之前好好沉淀一下自己的感受。

之前我贬低过一些肢体语言技巧,例如刻意点头或者要一直保持眼神交流之类。一方面,我确实认为这种肢体语言对交谈不仅没有帮助,反而还容易适得其反;另一方面,我觉得真实、自然的动作和语调常常能反映出我们的真情实感。比如,如果我在谈论爱的时候其实心里想的是令人反感的某些事,那么听者可能——有时候是无意识的——感受到的重点是反感而不是爱。

同样,如果你感觉焦虑、心烦意乱、愤怒,或者压力很大,那么你说话的语调和说话时脸上的表情都会不一样。我得承认,这对我来说也是一个难题:脑海中每个情绪的起伏都好像会像直播一样显现在脸上。所以我非常不擅长说谎,扑克牌也打得很烂。也许你们觉得这对播音工作没什么影响,因为广播节目的听众看不见我的脸。可问题是,我的访谈对象能看见我。如果我采访的是一个专家或者政客,我想他们完全能看穿我在想些什么。

几乎对所有交谈,不论多短,我们都会在心里有所预期。 这些是在我们双方开口之前就已经存在的。就算我们无法始终 掌控谈话的走向,但可以跟对方分享自己对谈话的期望,在开 口说话前厘清自己的想法和真实感受,创造一种开放、真诚的 沟通氛围。先给双方交流的田园翻一翻土,施一下肥,再去撒播种子才是明智之举。

本书后面的章节将讨论交谈中的说话技巧,但我希望大家明白在交谈之前的铺垫也同样重要。完成一次成功、令人愉悦的谈话,首先需要搭建一个舞台,并且确保大家看到的是同一场演出。

^{1.} Marianne LeVine, "Minorities Aren't Well Represented in Environmental Groups, Study Says," Los Angeles 7imes, July 28, 2014.

有些谈话确实难度更大

我猜自己是喜欢深入虎穴的人。谈话越难进行下去,我 越是感兴趣。

——塔姆辛•格雷格

最近几年,我听过很多次这样的话:有些人"你就是没法跟他谈下去"。一位女士告诉我,她没法跟任何不知道"制度化种族主义"的人交谈;一位男士则说,如果他知道自己认识的人支持某位总统候选人,那么"我们就没什么可说的了,因为立场完全不同"。好像现在的人们给自己的交谈对象设立了越来越多的门槛,有很多绝对不能接受的条件。而人们却比以往任何时候都更需要进行困难的谈话。

谈话容易进行并不意味着交谈很成功。有些话题本身就具有很高的敏感性或容易让人情绪激动,涉及这种话题必然会比较棘手,甚至会很危险。但是无论如何,这个世界不存在与你"毫无共同之处"的人,也不存在一个话题敏感到无法让人谈论的地步。

让我给你们讲一个关于一位非洲裔美国女孩的故事吧。80 多年前,她出生在俄克拉何马州的马斯科吉,是一个牧师的女儿,名字叫泽诺娜·克莱顿(发音"zer-NO-nuh")。她在1965年移居亚特兰大,为南方基督教领袖会议(简称SCLC)工作,这个民权组织的第一任主席是马丁·路德·金。泽诺娜不仅跟金博士合作无间,还与他的夫人科雷塔成了密友。

泽诺娜为了废除亚特兰大医院的种族隔离制度而努力地工作,好让伤病的黑人不必转院到几英里之外的黑人专属医疗机构。她的工作引起了当时亚特兰大市长伊凡•艾伦的注意,他任命她负责"模范城市"项目。这个项目是当时的美国总统林登•约翰逊提出的"伟大社会"计划的一部分,目标是改善贫困社区,培养新一代黑人市民领袖。

作为亚特兰大"模范城市"项目的领头人,泽诺娜负责督管5个社区,而每个社区都有一位主席。她刚一接手这项工作,市长艾伦就警告她要当心这5位主席中的一位——加尔文·克雷格。而克雷格当时是美国三K党进州组织的头目。据泽诺娜多年后回忆,她第一次跟那些社区主席见面时,其中一个人跟她握手时只捏了捏她的指尖,当时她心想:"应该就是他了。"建

在接下来一年左右的时间里,泽诺娜和加尔文却逐渐发展成每天都要交谈不可,话题不仅限于种族,还涵盖各种各样的领域。不知道为什么,加尔文·克雷格总是跑去她位于亚特兰大市中心的办公室。

他们会坐下来聊天,一直都相处得非常友好并互相尊敬。 她说他从未对她直呼其名。"我是说,他表现得非常绅士,而 且我们在一起总是谈笑风生。"泽诺娜说,"我问他,'你为 什么总来我这?我俩好像没有对哪件事的看法是一致的'。他 笑着说,'哦,克莱顿女士,完全是因为和你谈话十分有 趣'。"

如果你不了解克莱顿和克雷格常常在一起聊天这件事,那后来的事情一定会让你大跌眼镜。1968年,克雷格召集了一次记者发布会,正式宣布自己退出三K党。他宣布自己今后的志愿是为创建新的种族大融合奉献余生,那"是一个新的联合起来的美国,黑人和白人能肩并肩"。這

传奇的故事总难免有曲折反复,这个故事的发展也很复杂。克雷格后来重新加入三K党,不过几年后又退出了。但要说是泽诺娜让他放弃了种族主义的思想并不言过其实,克雷格自己也将这归功于她和他的那些谈话。而他的女儿,在父亲召开记者发布会的43年后,还曾打电话给泽诺娜恳求与她见面。"我是特地赶来感谢您的。"她在两人终于见面时说,"因为您拯救了我的父亲,净化了我们的家庭。"泽诺娜曾经解释说她并没有刻意去改变克雷格。不过,马丁·路德·金博士曾经跟她说过:"如果你想改变一个人的行为,必须先改变他的想法。"

我很喜欢这个故事,因为它证明了交谈对于两个愿意彼此 倾听并希望互相学习的人来说具有强大的力量,让我们看到交 谈的意义如此重大。对于所有声称自己"就是无法"跟意见相 左的人交谈的那些人来说,这无疑是一个有力的反驳。

如果一个非洲裔美国女人能跟三K党的头目开诚布公、友好地交谈,那么跟咖啡店里穿印着特朗普头像T恤的男人或者跟办公室里总是说自己是绝对素食主义者的女同事交谈应该不算是难事。

与此同时,我想说有些谈话确实难度更大。有些话题相对来说比较危险,比较容易得罪别人或是伤害别人的感情。所以,我想给出一些经实践证明有效的方法来帮你们进行困难的谈话,让你们的谈话避免以吵架收场。

通过亲身经历和深入研究,我找到了让对话富有成效的5个 关键策略。这5个策略分别是:保持好奇心、消除偏见、尊重别 人、坚持到最后,还有妥善收尾。

第一关键策略:保持好奇心,抱着真诚向别人学习的意愿来交谈。泽诺娜·克莱顿跟克雷格交谈时,并没有一心想要教育他或者驳倒他,让他承认自己错了。她只是很好奇他的信仰从何而来,想要了解他,哪怕这个人的观点甚至已经威胁到她的生存。

2016年,中央情报局前卧底特工艾米丽丝·福克斯 (Amaryllis Fox)在接受半岛电视台采访时发表了一段有争议 的言论。有些人质疑她所描述的反恐战争,但我认为,对想学习如何交谈的人来说,她提出的那些观点非常有学习价值。

福克斯在节目中解释了为什么她能与恐怖分子和极端分子对话的原因。"每个人都觉得自己是好人。"她说,"唯一真正能让敌人放下武器的办法就是去听聆听他们。如果你认真去听他们的讲述,有足够的勇气听完他们的故事,你多半能理解他们;如果你跟他们一样生活在那样的背景下,可能会做出跟他们同样的选择。"

福克斯并不是说你必须相信跟你持有异见的人是个"好人"。她提供的观点是了解那个人如何看待自己有助于更好地理解别人。她在说文化、事件、关系如何造就了这个人的思想和兴趣,从而去反思如果我们也有同样的经历,自己的思想会受到怎样的冲击和影响。

她也谈到了如何消除自己的偏见。**设身处地从别人的角度** 思考问题是消除偏见的一种方法。另外一种方法是克制自己那种强烈的冲动——别人每说一句话时都去想自己是否同意他的说法。聆听别人并不意味着同意对方的见解。聆听的目的是理解对方,而非表示赞同。

对于自己是否同意别人的意见,我们总是太快下论断。只要听到几个特定的词,其中可能包含了一些政治倾向或宗教信仰的线索,我们就据此把一些人分组。我们把与自己想法类似的人归于第一组;第二组,则是与我们持不同意见的人。可问题是,这样的分组好像并不准确。

试想一下,如果你的孩子想去朋友家留宿,于是你打电话给他朋友的母亲聊一些安排细节。你的目的是想确保这位女士

值得信任,能保证你的孩子去过夜是安全的。可能你们聊得很愉快,本地的大小事、天气、新闻什么都聊得来。但你有没有问她她家的家规,孩子怎么管教。话说回来,即便你跟她对于气候变化的意见一致,并不代表你们在教养孩子方面也能达成共识。把别人的政治或社交价值观作为判断家庭价值观的依据,可能会造成意想不到甚至危险的后果。

这种武断地把人简单分组的做法就是所谓的"光环效应",心理学家又把它称为认知偏见或"偏见盲点"。基本上,如果我们认可一个人某一方面的品质,会在对他的整体印象或其他方面也更倾向于给他们较高评价。只要双方在一项共同的涉及重要利益的问题上达成共识,我们就会认为自己找到了一个可信赖的、诚实可靠的、让人喜欢的人。

反之亦然:如果我们不认可一个人的外表、观点、职位或者其他某一项个人品质,就更倾向于否认他身上的其他方面。 我在公共生活和私人生活中就总是看到这样的情况:听说某人 因为私藏毒品坐过一段时间牢,你心里立刻断定他很危险或者 不可靠;听说一个朋友的丈夫背叛了她,于是你感觉自己没办 法在他的职业推荐信上说些好话了。

研究表明,当我们意识到偏见确实存在时,大部分人都认为自己不会那么容易受偏见的影响。也就是说,我们承认无意识偏见确实存在而且无处不在,但我们却对自己持有的偏见视而不见。

事实显而易见:我们都有偏见。每个人都会受无意识偏见的影响,会对其他人做出错误的假设。 每个人都如此。

从某个层面上说,偏见是一项必备的生存技能。假设你是生活在旧石器时代初期的早期人类,比如直立人。你正在树林里游荡,这时发现有动物正向你靠近。你必须快速根据它的外形做出判断,那是否是只凶猛的动物。是否有危险,在对其他人的判断上也是一样。你必须瞬间对潜在的危险做出判读,以便在需要时能及时逃生。这可能是我们现代人很喜欢根据外貌和穿着来给人分类、贴标签的源头。

团队意识对人类来说非常重要,也正因这种意识,我们倾向于把任何非我同类的人都往坏处想。我们根据刻板印象对持异见者进行各种分类。根据在耶鲁大学担任"认知、动机、评价"自动化(ACME)实验室总监的心理学教授约翰•巴奇博士造的理论:"刻板印象是过度应用分类的结果。当我们使用刻板印象对人进行判断时,性别、年龄、肤色这些人的外在条件会先入为主,让我们的大脑自动产生对人的印象,比如:不友

好、愚蠢、迟钝、软弱。但这些品质并不是展露在外面的,所以这些印象反映的不是事物的真正本质。"

显然,今天人们在审美上的刻板印象恰恰与之相反。虽然用婴儿毯的颜色来说明刻板印象的滑稽有点可笑,但正是这种滑稽让我们意识到刻板印象实在不足为信。当我们与人交谈时,一切先入为主的概念——大多都没有事实基础——都会影响谈话的结果。不管你的感觉告诉你它多么正确、多么真实,你都要考虑一下这是成见使然,还是事实。我们要努力发现自己存在的偏见,并在交谈过程中把它们暂时搁置一边,尽可能认真地去聆听而不要妄下任何评判,试着让自己不要每时每刻都在考虑自己是否同意别人的话。

记住,造成人与人之间分歧的原因可能就是我们太习惯于把所有跟自己意见相左的人都划分为"异类"。而当我们认为自己跟别人不一样时,就会为找不到合适的方式让别人理解自己而挣扎。有时候,我们直接放弃了。《纽约客》专栏作家文森·坎宁安在2016年写了一篇文章,他写道:"分化造成的危险令人难以置信。我认为,实际上最近几个月以来这种恶果已经变得越来越清晰,越来越让人无法忽视:旧的公共的英语语言已经消失,完全蒸发了,甚至可能永远灭绝了……我们现在说的语言已经不是同一种语言(很难彼此理解,尽管尚有可能),而且由此造成的分化正在日益加剧,每天都在加深。"

我的第三个建议是,**任何时候都要尊重对方**。在我的脑海中,尊重是所有有意义的思想交流的基石。一次投票^建结果表明,很多人都同意我的看法。几乎所有参与投票的人都认为,在交谈中尊重对方甚至比达成共识更重要。

为了表示对对方的尊重,你首先必须将对方当作一个真实的、值得尊重的人来看待。即便你不同意他们的观点,也要设身处地地去理解他们。要做到这一点,方法之一就是你必须相信所有人都抱着追求善果的意愿。当你遇见一个自己不喜欢或无法理解的人时,试着去发现他们的诉求是什么。

你可以用观看自己不认同的公众人物的视频来练习自己的 共情能力。播放一段他们公开演讲或者接受采访的视频,把那 个人看作一个努力去追求他心目中善果的人。从他们的立场来 说,他们的目标可能是正面的、有建设性的。试着去想象他们 的终极目标是什么,尤其要从积极的层面去思考。很难做到,对吗?但如果你想让自己尊重对方,这一点是必不可少的。也许他们跟你做出的决定不一样,也许他们从生活中学到的教训跟你也不一样,但在他们自己看来,他们也在拼尽全力追求美好。

开车也是一个很好的训练共情的时机,我就经常在开车时锻炼自己的神经。如果有人突然超了我的车或者闯了红灯,我的第一反应是这个人真是个智障、真没教养,有时候可能会直接大声骂出来。但我试着做了点改变,让自己去想一想为什么他们会这么着急、为什么他们的心情这么糟。我忍住那些想说出口的话,转念去想:她可能今天过得很糟,也许赶着回家看孩子。作为一个当妈的人,至少这点我能理解。

我自己想象的剧情是不是与真实情况相符其实一点都不重要,可能那个人就是车开得很烂。这件事的重点在于训练我的大脑去体谅别人,去感同身受地理解他们。因为作为普通人,他们和我一样每天都需要面对各种各样的生存烦恼。而训练的目的是培养一种思维习惯,要把别人看作是努力生活但难免犯错的普通人。这个训练的受益人是我,而不是其他人。

要跟自己并不尊重的人进行一场富有成效的谈话是非常困难的,因为你对他们的观感、对他们所说的话的认知,都可能并不准确。

要驾驭一场困难的谈话,我的下一条建议是**:坚持下去**。 如果你正在和某人交谈,突然一个禁忌的话题冒了出来——可 能是关于死亡、离婚或种族的话题——不要试图转移它,更不要随便开个玩笑或者希望打个马虎眼就能一带而过。谈论一些棘手的问题,肯定会让人感觉不舒服,尤其是当你不知道该说什么的时候。不过,请尽量不要表现出很难堪的样子,也不要走开。哪怕保持沉默都比逃跑要好。

如果你实在不知道该说什么,那就别说了,听别人说。如果你不同意别人的观点,那就接受这个事实,观点不一致并没有什么。并不是每次或大部分交谈都会以拥抱和顿悟结尾。有时候,交谈只是为了了解别人的想法,不一定要分出是非对错,彼此倾听、了解就已经足够。我们享受的是交流思想带来的愉悦感,哪怕没有,至少还可以获得一点满足感。

我的最后一条建议其实适用于所有谈话,不过对困难的谈话尤其有效:**妥善收尾**。你不需要在交谈中压过别人。如果你想跟别人保持友善的关系,就要克制自己想占上风的欲望。

还有,记得花一点时间感谢别人与你分享自己的想法。要知道跟其他人谈论政治和信仰这样的话题是让人提心吊胆的事,所以如果有人愿意花时间和你开诚布公地谈这些,你应该表达自己的感谢之情。如果你能以友好亲切的方式结束谈话,那就等于给未来的沟通打下了基础。

当然,你不可能每次都遵循这些建议。没有关系,我并不 奢望你们变成完美的交谈者,因为我自己也做不到。有一次, 我因为警察枪击事件和爱人发生了争论,事态有点失控,导致 我们分房睡了好几天。记住,拥有情绪不是性格缺陷——人类 本来就是情感动物。有时候,人为了逞一时的口舌之快,一不小心就会把自己好的出发点抛到九霄云外。

如果发生了这样的事情,你说了不该说的话,别强撑,立刻道歉吧。承认自己刚才的话很伤人,是错的,不要再硬给自己找台阶下。只有坦诚地表达歉意,才能化解自己的错误,才有可能将谈话继续下去。

如果我们都能学会一些进行困难谈话的技巧,学会发现彼此的共识,学会求同,就有可能做到尊重对方不能动摇的底线,做到存异。我希望大家能开放心态,不要怕开口,要向不同的人询问他们对不同问题的看法。一次没有隔阂的真心交谈能让你学会理解他人,也更明白自己和外面的广阔世界。

我们常常会遇到这样的情况:交谈很难进行下去,越来越 剑拔弩张、逐渐失控——觉得自己的本意或话语被曲解了,每 个人都觉得愤怒,感觉自己受到了伤害。这时候,如果想让谈 话继续下去,只有一个办法:必须有人道歉。

向别人道歉并不容易。它可能会让人觉得很难堪、很煎熬,不过这正是道歉的意义所在。当我们道歉时,对方能看到我们的挣扎,发觉我们内心的不安,于是就动了恻隐之心不再责难我们。真诚的道歉是帮助双方达成和解的强力纽带。

我发现在谈话中发自内心地去表达歉意会产生意想不到的 奇迹。我就曾经试过几次,向别人道歉。哪怕那不是我的过

失。有时候,我甚至很想来一次环球道歉之旅。不是贝拉克· 奥巴马那种迫不得已的"道歉之旅",而是从一个城市到另一 个城市,告诉那里的人们,我为他们经历过的苦难感到难过。

下面这件事就是一个例子。有一次我在机场候机时正在读一本叫作《血红的根》(Blood at the Root)的书,为采访作者做功课。这本书写的是1912年,非洲裔美国人在佐治亚州的福赛斯县如何遭到驱逐的故事。白人们全副武装,对县里的黑人们实施威吓、暴力,甚至不惜纵火,把所有黑人公民都赶了出去。而此后。这个县只有白人的历史至少维持了75年。建

坐在我对面的一位金发女士问我在看的书讲的是什么,然后我们聊了起来。她告诉我,她就在一个全是白人的镇子里长大。她还记得,曾经有一家人从墨西哥移民过来,那时候当地人对他们非常糟,连杂货店的收银员都不看他们一眼,也不会跟他们说话。他们就像木头人一样给东西扫码,然后一言不发,等着那家人付钱。

那位女士还告诉我,她的父母也对那家人说过极其难听的话,现在她回想起来觉得那些是非常种族主义的、充满憎恨的言论,并且完全没有根据。可是她说,她不懂为什么别人要因为她父母做的错事而责难她。"把我认定为种族主义者也一样是种族歧视。"她说。

"仅仅因为我希望移民到美国来的人能通过合法渠道进入,并不能说明我是种族主义者。"她继续向我倾诉,"我不

在意别人的肤色或来自什么地方,我只是认为大家都应该遵守法律。人们对我说了很多极其可怕的话。"

在那一刻,我坐到她身旁的座位上,看着她的眼睛,对她说:"对不起。真的。我很抱歉让你感觉表达自己的意见就会挨骂,那些人对你说了难听的话,我很抱歉。"

我一直在注意她的表情,她听完后肩膀放松了下来。我看到她眼睛周围紧绷的肌肉也放松了,嘴角也有了一丝不易觉察的微笑。"谢谢你。"她说,"谢谢你能这么说。我之前真的感觉糟透了。我感觉自己什么都不能说。"

后来,我们又聊了二十分钟左右,直到达美航空的飞机开始播音让乘客登机我们才道别。我起身准备离开的时候,她又再次感谢我听她说话,并且告诉我她现在有点懂了,也许她的观点对一些人来说确实是种冒犯。"我从没想过自己的说法合不合适,只是不假思索地说出自己的心里话。"她说,"我没有想过别人听了会怎么想。"

我觉得她离开的时候,对如何看待这个问题有了更加开放的视角。虽然不能断言,但我知道自己离开时对她和跟她一样想法的人多了些感同身受。而且,我为自己能真诚地表达歉意并且亲眼见证了道歉具有如此大的能量而感到由衷的高兴。

任何人真心诚意的道歉,都能产生这样的效果。澳大利亚原住民对政府过往残忍对待他们的暴行年复一年地进行血泪控诉并要求政府道歉,终于澳大利亚政府将每年的5月26日定

为"国家道歉日"。这听上去似乎远远不能作为政府对自己长期以来有组织地戕害原住民行为的回应,但这个纪念日迫使政府每年都必须再次承认自己的罪行并为之道歉。

道歉具有神奇的魔力,我自己是这么看的,尽管科学家们早就发现并证实了人脑存在真实的、并不神奇的和解机制效应。迈阿密大学的心理学教授迈克尔·麦卡洛在人类的道歉和宽恕心理机制研究方面取得了开创性的新成果。他说,认为人类生来就是自私和邪恶的这种观点是非常错误的。"人类需要合作伙伴。"麦卡洛说,"所以物竞天择的自然法则在人们在生存对抗中破坏重要关系后,同时赋予了人类一些修复重要关系的工具。" (注)

当人被冤枉的时候,大脑会经历一种化学诱导型情绪混乱 状态。处于这种状态的人可能需要花上很多年才能圆满解决一 直没有得到解决的甚至是潜意识里的情感冲突。迈克尔·麦卡 洛在位于科勒尔盖布尔斯的迈阿密大学主持进化与人类行为实 验室,在那里他的主要研究项目是人类的复仇、自控和感激行 为。他对道歉行为的目的性有比我更好的解释。在这里,我摘 录一段他在美国国家公共电台接受《关于存在》(On Being) 节目采访时和主持人克里斯塔·蒂贝特的对话:

麦卡洛:如果你去看一个刚刚被别人伤害了的人的大脑——比如一些被嘲笑或被骚扰了的人的大脑——也就是说,我们能用一些科技手段观察到这些人大脑的内部反应。我们可以看到一个想要复仇的人的大脑内部是怎样的情形。它看

起来跟一个想要喝点甜饮或是肚子饿想吃块巧克力的人的大脑反应完全一样。

蒂贝特:像一种极度需要被满足的渴望?

麦卡洛: 完全一模一样。复仇就是一种渴望。你可以看到大脑的奖赏系统被激活了,而且非常活跃……所以,复仇的欲望并非来自大脑的一种病态或阴暗的反应模式,而是一种简单的希望解决问题和达成目的的极度渴望。 (注)

即使你不认为这些人有理由感到委屈,也不会改变他们脑中这种情感的强烈程度——他们极度渴望解决问题并得到解脱——至少可以在这方面给他们一点点安慰。

当你真诚道歉的时候,其实发生了三件事。第一件事是,你意识到了别人的愤怒或悲伤。也就是说,你认可了他们有理由感到愤怒,或者知道他们确实是生气了。这一举动通常能缓和他们的怒气。研究表明,在你道歉以后,他们不会再把你当作威胁或者可能会伤害他们的人。他们会就此放下防御姿态。最后,如果你成功了,他们的大脑就会准备原谅你。他们的创伤会愈合,他们甚至会完全忘了受伤的原因。贝弗利·恩格尔是一位知名心理医生、心理创伤治疗专家,她在《道歉的力量》(The Power of Apology)一书中写道:"道歉不能将过去的错误言行一笔勾销,但真诚而有效的道歉能消除那些错误言行的消极影响。"〕

道歉也能给道歉的人带来极大的正面影响。一个人要向别人道歉,必须先弄明白别人难过的原因。这就需要我们能站在别人的立场上去思考问题,因为我们都知道,设身处地能增强我们的同理心。

为了向机场的那位女士道歉,我就必须从她的角度去感受一下被别人当成种族主义者是什么感觉。很明显,她被这个词伤得很深。受到这种不公正的羞辱是什么感觉?我一边听她讲,一边鼓励她更多地解释她的观点,试着从她的眼神去理解她的心情。这样做以后,我变了,对她道歉变得一点都不难,我发自内心地说:"我很抱歉。我能理解那种感觉,你一定很受伤。我真的很抱歉。"

在这里,我想强调一下,我们讨论的不是极端情况下发生的对话,而是基于日常生活场景的交谈。我并不是在鼓励大家向杀人犯或者犯下残忍罪行的罪犯道歉。我所说的交谈对象不是指那些极端主义者,而是在咖啡店偶遇的陌生人或者在餐厅遇见的同事。

最后,我是否同意那个我在机场偶遇的女士所说的话其实一点都不重要。重要的是,我体谅她的痛苦,并且允许她向我倾诉。她卸下了防御盔甲,毫无顾忌地倾诉心中所想。这是她人生中第一次有这样的体验,所以她离开时心情不再愤怒,而是感到终于有人理解了自己。也许在未来的交谈中,她也会因此用一种更开放的心态面对类似的话题。

而这一切都是因为她跟一个陌生人攀谈起来,而这个陌生人向她表示了歉意,那正是她寻找了几十年的东西。恕我冒昧,虽然我对科学充满敬意——但我觉得这对我来说确实有点神奇。

道歉的力量

1970年12月7日,联邦德国总理维利·勃兰特正在对波兰进行国事访问。当时,联邦德国跟东北部这个邻国的关系正处于紧张状态。勃兰特将华沙起义纪念碑也作为其访问行程计划中的一站。这个行程安排很官方,甚至有点程式化,总之跟其他国事访问中参观纪念碑的行程没什么不同,除了勃兰特的身份是联邦德国领导人,而他参观的纪念碑是为了纪念死于德国人之手的1.3万多无辜的犹太人。

1943年,波兰一度被德国占领。1939年秋天,当纳粹入侵波兰时,这个国家生活着超过300万犹太人。德国人把大部分波兰犹太人都赶到了贫民窟,大量的人在那里被活活饿死、病死。而当时最大的贫民窟就在华沙。纳粹把40多万人赶到了这个仅有两平方英里(约5.2平方千米)的区域内。

1942年夏天,德国人又开始逼迫成千上万的犹太人"东迁"。当犹太人理事会的领袖发现"东迁"的真相后,他结束了自己的生命。那年年底,贫民窟的人们终于发现他们的朋友和亲人不是被带去了劳工营,而是被送上了死路。他们决定奋起反抗。

1943年年初,这些被困在华沙贫民窟的犹太人拿起枪支和手榴弹跟德国党卫军展开了战斗。当年4月,德军发出最后通牒,命令他们必须投降。他们拒绝了。于是,德军走进贫民窟的街道,用火焰喷射器把犹太人的房子和商铺全部付之一炬。一位幸存者向BBC(英国广播公司)描述了当时的情形: "房子、院子全部变成一片火海……没有空气,只有黑色呛人的浓烟,通红炽热的墙壁、烧得发光的石阶都在反射着滚烫的热浪。" 注

最后,共有约1.3万名犹太人死去。而这里面有一半人是被火烧死,或被浓烟呛死的。剩下的死于爆炸、枪击,或其他暴力手段。德国纳粹党卫军少将约尔根·斯特普鲁多年后在一座波兰监狱里跟他的狱友形容说:"那真是太壮观了!精彩的一幕。我和我的人站得远远的。我手里拿着一个电子遥控器,只要一按下去就能同时引爆所有机关。耶稣的门徒无声地叫喊着。我瞥了一眼我那些勇敢的军官和士兵,他们又脏又累,在熊熊烈火前映出黑色的轮廓。为了延长悬念,我还稍稍等了一会,然后大喊一声'希特勒万岁',按下了遥控器按钮。"〕

我给大家说这段历史是为了让大家理解,联邦德国领导人当时能去这座无数犹太人被活活烧死的城市参观那座纪念碑有多么重大的意义。顺便再说一句,这位联邦德国总理并没有参与制造这场华沙惨案。勃兰特在20世纪30年代还因为逃避纳粹审判而逃离德国。他曾经跟希特勒政府对抗了很多

年,还被撤销了德国国籍。勃兰特在二战期间没有伤害过任何犹太人。

在这次访问的视频里,你能看到时任总理勃兰特的脸色十分肃穆,身着黑色西装和外套,在站得笔直的军官和士兵们的簇拥下,缓缓地走向纪念碑。当走到有雕塑的纪念碑前,他献上了一个花圈,接着,令所有人吃惊的事情发生了,他弯下双膝跪了下来。他在冰冷的石阶上跪了好一会儿,默默无语,双手交合放在身前。所有媒体都认为他下跪完全是下意识的,是在情感感召下做出的举动。当天,他签署了《华沙条约》,正式约定了联邦德国和波兰的新领土边界线。

这个简单的举动——在纪念碑前沉痛地跪拜——被公认为德国和波兰紧张关系的破冰之举,不只是波兰,德国与东欧其他国家也都有了重归于好的可能。勃兰特在第二年获得了诺贝尔和平奖,而波兰也在纪念碑他垂首下跪的地方不远处,又立了一座雕像来纪念他的惊世之举。

^{1.} 三K党是美国一个奉行白人至上和歧视有色族裔主义运动的民间排外团体, 也是美国种族主义的代表性组织。——编者注

^{2.} Maria Saporta, "Xernona Clayton," Atlanta, May 1, 2011.

^{3.} Robert Mcg. Thomas Jr, "Calvin F. Craig, 64, Enigma in Klan and Civil Rights Work," New York Times, April 24, 1998.

^{4.} Carolyn Y. Johnson, "Everyone Is Biased: Harvard Professor's Work Reveals We Barely K now Our Own Minds, "Boston.com, February 5, 2013.

- 5. Annie Murphy Paul, "Where Bias Begins: The Truth About Stereotypes," Psychology Today, May I, 1998.
- 6. 约翰·巴奇博士的《隐藏的意识——潜意识如何影响我们的思想与行为》 一书于2018年12月由中信出版集团出版。——编者注
- 7. Lin Edwards, "Study Demonstrates the Evolution of Stereotypes," Plys. org. hts:phys. org/news/2012-09-evolution-stereotypeshtml.
- 8. Vinson Cunningham, "Obama and the Collapse of Our Common American Language, "New Yorker, July 13, 2016.
- 9. Q, Leading in a Pluralistic Society, Q Research Brief, 2016.
- 10. Patrick Phillips, Blood at the Root: A Racial Cleansing in America (New York: w.w. Norton, 2016).
- 11. Maric Guma-Diaz and Annette Gallagher, "Power of an Apology," University of Miami press release, July 14, 2014.
- 12. Michael McCullough, "Getting Revenge and Forgiveness," interview by Krista Tppett, On Being, May 24, 2012.
- 13. Beverly Engel, The Power of Apology (New York: J. Wiley, 2001).
- 14. BBC News, "Warsaw Jews Mark Uprising," April 20, 2003.
- 15. Kazimicrz Moczarski, Conversations with an Executioner (Englewood Cliffs, N]: Prentice-Hall, 1981).

第二部分

"在我看来,一家好公司·····应该是由聪明、见 多识广的员工组成的,他们之间的沟通非常频繁。这 才是我所认为的好公司。"

"你错了。"他温柔地反驳, "那不该被称为好公司, 那是最好的公司。"

——简·奥斯汀《劝导》(Persuasion)

接下来的章节将着重讲解我亲自实践过的一些具体交谈策略,它们能帮你立刻提升日常交谈水平。我所说的"立刻"不表示你看完这本书就会突然变成一个谈话高手。在多数情况下,要想把书里的这些法则真正在交谈中应用自如,你必须彻底摒弃长久以来在交谈中养成的各种坏习惯。而这需要花费相当长的时间才能做到。

虽然我练习这些技巧已经很多年了,但是一不小心也会"旧病复发"。"冰冻三尺,非一日之寒",坏习惯很难改变。所以,我希望大家对自己耐心一点。先从一项简单的技巧入手——从你觉得最容易掌握的地方开始是比较聪明的做法。你是否在交谈中很难保持专注?是不是很容易感觉无聊或分心?是不是总忍不住一心多用?那么请翻到第6章,学习怎么在交谈中提升自己的专注力。当你觉得已经可以做到专注于交谈,那就继续翻开另一章学习另一种技能吧。记住最重要的一点,一定要循序渐进。

我想从一开始就明确本书的主旨,在书里我所提到的"交谈"都是指真正意义上的谈话,很多日常生活中的简单交流不在我讨论的范围内。无论是在职场还是在家里,我们都会有一些简短的、有明确指向意义的对话,而那些是不需要加入太多情绪、音调和表情的。比如,如果你只是要告诉别人自己想看什么电影或是教同事登录邮箱这类对话,就完全不用担心之前讨论的那些问题。

本书要讨论的交谈是比日常对话更复杂,也更容易出错的那些谈话。如果你试图把所有对话都变成深入探讨和思想交流,我保证你一定会很累的。大家要学会根据不同场合,随机应变地使用学到的技巧。如果你在给其他人做培训,那么一直自己在讲话可能不算是问题。如果你正在给别人上思想教育课,即便口吻有些说教的味道,可能大家也觉得这是理所应当的,尽管我通常不太赞成说教的方式。

此外,在书里我经常会用自己在访谈中的经验教训作为案例来说明如何正确应用各种交谈技巧。我对交谈的研究最初是源于自己想成为更好的采访者的心愿。可能你会觉得那些案例对你不太适用,因为访谈和交谈还是有区别的。但我认为,从本质上说,能和人交谈正是访谈的核心所在。

在整个研究过程中,最让我吃惊的是,在播音室里适用的交谈技巧应用到咖啡厅也同样有效。这些技巧可以应用到很多其他场合,比如:办公室、健身房,或是孩子的幼儿园。如果你正好是记者或者招聘官,正好需要做很多访谈或面试的话,那么这些技巧会让你如虎添翼。相比较而言,你们学会这些交谈技巧后可能比我更有优势,因为大多数人的交谈不像电台节目有时间限制,所以不需要费尽心思让自己的话变得极其简练。

还有一件事必须牢记:每次谈话都是不一样的,不要重复你之前讲过的谈话。我不会教你们具体的话术,比如在交谈中重复使用哪些特定的词或说法让你的话更加流畅之类。世界上不存在像万能钥匙一样的语言。

不过,我发现最好的交谈总是发生在我完全专注其中并且 真诚面对的情境下。比如,我和同事有次在谈关于播音室设备 更新的事。当他开始说起设备定价和运送日期这些细节的时候,我走神了。于是,我说:"哇哦!可能我咖啡喝得不够 多,不过我在很努力地跟上你的节奏。我们能再回到什么时候 安装设备那个部分吗?我的脑子好像只转到那里就卡住了。"

我的这个办法很奏效。他笑了,我也笑了。然后,我们又从头说起,谈话回到了正轨。这种方法也许对你来说不一定有效,因为这可能不是你平常说话的方式。我希望大家在交谈中能诚实、真诚地去回应别人,这才是彼此交流的最佳途径。

在我们开始讲这些交谈法则之前,还有最后一件事要说。 请记住:规则不是全部,永远都会有例外。在有些情况下,说 出自己的故事作为参考很有意义;而在有些场合可以问很复杂 的问题,也有些场合可以对名字、日期或者其他"多如牛 毛"的细节盘根问底;还有些时候,在谈话中插入一段自己去 邮局遇见的趣事调剂一下气氛,会显得恰到好处。

本书是我长达5年的研究成果。我从那些这个研究领域的资深专家那里搜集最可靠的信息,并在此基础上根据自己的经验加入了一些个人见解。而读者,你们的观察结论会是组成这个三角形的另外一条边。把自己的实际情况考虑在内非常重要,但同时也得非常警惕不要让个人经验完全凌驾于主流的专业意见之上。(等你们读完第7章就会了解,人类的大脑多么善于自欺,就会明白为什么我推荐多层验证。)

我觉得遵循本书的建议让我能更好地与人交谈,跟别人建立更深刻的连接,缔造更丰富的人际关系。我希望这些也能给你的人生带来非比寻常的影响。

要么全神贯注, 要么不要开始交谈

大家都知道什么是注意力。吸引我们注意力的事物会占据我们的大脑,显得格外清晰和生动,即使同时面对好几个对象或纷杂的思绪,它也能从中脱颖而出。

——威廉·詹姆斯(美国心理学家)

如果你觉得同时做两件事更有效率,那么你错了。实际情况跟人们的普遍观点正相反,人类其实根本做不到一心多用。 注

"多任务"的概念从来都不适用于人类。这个概念最早是用来形容一台电脑可以同时运行多个软件程序的,但人脑系统的运行方式跟电脑不同。我们一次只能专注于一件事。

我知道很多人都自认为能一心多用,我以前也这么想。尤其当你看过快餐店厨师、急诊室护士,或是中学老师的工作状态,可能会觉得这完全可能做到。不过,麻省理工学院的神经科学家厄尔·米勒说过:"大脑非常善于自我欺骗。"违当我们认为自己能够胜任多任务时,实际上只是在快速切换注意力。而大脑没有对切换对象和同时进行做出分辨,使得我们相

信自己可以同时处理两件事。可悲的是,出于这种自信,很多人会做出危险的事,比如一边开车一边发信息。

我们无法同时做两件事,尤其是需要占用大脑同一区域的两件事。我们不能一边打电话一边发邮件,因为我们的左脑没法同时应付两项任务。根据米勒的解释: "这是因为这两项任务都要用到话语和语言来进行交流,所以两者并行存在很大冲突。"这种冲突就是所谓的分心。

同理:你不能一边跟同事聊天,一边浏览脸书动态;或是一边跟汽车修理工说话,一边在平板电脑上查变速器的价格。 我因为分心而烧糊饭菜的次数简直数不清,比如一边煮饭一边跟儿子说话,或者一边煮饭一边看电影。

尽管如此,尝试多任务却能让大脑感觉非常享受。脑神经学家丹尼尔•J.列维京说,从一个行为快速切换到另一个行为的过程"实际上会奖励注意力不集中和持续寻找外界刺激的行为,形成一种多巴胺上瘾反馈回路"。可是最终,我们会为获得那种多巴胺快感付出很大代价。因为快速连续的注意力切换会刺激神经,刺激皮质醇和肾上腺素分泌,这两种激素会"导致大脑过度兴奋,造成精神涣散和思维混乱"。建

这就意味着,当你因为一心多用而感觉特别高效的时候,你的思维实际上正变得涣散、无重点,而且你会对自身认知能力所受的负面影响毫无觉察。皮质醇和肾上腺素还会导致压力感,使人焦虑。所以,当尝试同时做3件事情时,我们会非常亢奋,然而,一旦完成,就会觉得烦躁、坐立不安。而且在这个

过程中,认知能力是被压制的,我们极有可能匆忙之中弄砸了一些事而不自知,其实我们真的有理由为此感到不安。

因此,你如果想要进行一次卓有成效的谈话,必须全神贯注。我知道这很难,因为社会普遍认为能胜任多项任务是能力的体现,而且让人分心的事情实在太多了。试想一下,当浏览网页的时候,你会同时打开多少个页面窗口?当要出门的时候,你会带上多少电子设备?至少有一部智能手机和一个平板电脑吧?如果要去开会,你会带上哪些东西?我在办公室召开的一次临时会议上,就看见一位同事同时带上了笔记本电脑、手机和平板电脑。会议开始前,她仔细地把这些设备都打开准备好,还停下来查看了一下戴在手腕上的智能手环。

这些设备会给我们一种幻觉,让我们感觉自己更有掌控力,能力变强了。它们还会让我们觉得自己消息灵通,无所不知。看起来科技让我们变得聪明了,对吗?我要遗憾地告诉大家: 醒醒吧,这些掩盖不了那是幻觉的事实。心理学家格伦·威尔森研究发现: 如果你正要集中精力去完成一个任务,这时却发现邮箱里有一封新邮件还没看,那么你此时的智商会比正常值降低10点。大脑的前额叶是帮我们决定任务优先度的器官,也负责执行大脑的决定,但非常容易被新事物吸引。它会让你十分想要打开那封邮件,看看上面到底写了什么。它会一直耗费精力去想那封未读邮件,从而导致你的认知能力降低。

手机短信可能比电子邮件对我们的影响更大,因为你甚至 不需要打开它。很多手机会直接弹出你接收到的短信,不管你 正在看什么,直接把消息显示在最上面一层。"再加上手机短 信还包含了一种社交期待,如果发出去的信息没有得到回复,会让发消息的人有受辱的感觉。"丹尼尔•J. 列维京在《卫报》专栏写道,"除此以外,你还会陷入一种怪圈:收到一条信息,会激活你的新奇感中枢;而回复以后,你会获得一种任务完成的成就感(哪怕15秒钟前这个任务对你来说还完全不存在)。"每次完成这种任务,你的大脑边缘系统都会获得多巴胺奖励,它会兴奋地大叫:"还要!还要!我还要!" 违

不要忘了你每读一条信息,大脑也会分泌一次皮质醇和肾上腺素。这些会让你的思维混乱,让你的神经系统受不了,感觉"我压力好大!我好焦虑"!整个过程就像恶性循环,让你情绪不好,工作表现欠佳。

我理解那种感觉,好像如果能同时关注好几件事,会让自己觉得效率超级高。科技创业家 M. G. 西格勒在科技博客 TechCrunch上发了一篇题为《我跟你吃饭的时候肯定会看手机,你看着办吧》的文章,为这种行为辩护。"原谅我这么说,不过现在是用餐2.0时代了。"他这么写道,"而且,这么吃饭让我觉得比以前任何时候都有意思。这是不是有点反社交?答案是肯定的。如果一边吃饭一边看需要回复的工作邮件,会不会很让人分神?当然会。但这就是整个世界现在运行的方式。我们永远联网,随时待命。而且有些人更喜欢这种方式。"(主)

我只能斗胆猜测神经科学家所说的多巴胺奖励正是"有些人更喜欢这种方式"的原因,不过我并不能因此断论怎么做才是对的或是耻笑别人的做法。作为一个在成年后的大部分时间

里都对外标榜自己是个很出色的多面手的人,我要是那么评判别人就太虚伪了。毕竟很多年来,我一直把这个当成一项"特殊技能"写在自己的简历里。

就像生活中很多事情一样,我只有在犯了错以后才会吸取教训。大多数记者都有同时写好几个采访报道的习惯。我经常同时兼顾5到10个采访报道。每个报道,我都需要打几十个电话跟相关的信息来源沟通。也就是说,在一周的时间里,我最多需要同时跟上百个人沟通,给他们打电话、问他们问题、做采访记录。

像我这样高强度的一心多用,同时跟进这么多篇访谈文章,很难不出错吧?是的,不幸被言中了。我当时正在写一篇关于裸体淑女合唱团为莎翁喜剧《皆大欢喜》作曲的报道。我一边编辑采访录音,一边在做关于克莱斯勒公司报道的部分采访,一边还在写一篇关于底特律种族骚乱的新闻。就在这个过程中,我犯了一个大错。

从那时起,我就停止这样做了,不再像玩抛球杂技一样同时兼顾多个报道。如果有我必须接的电话,我会离开电脑桌,

集中精力讲电话。如果我在写东西,会关掉手机,关上房门,不做其他任何事。可能这样一来,我无法再得到多巴胺奖励的快感,但写作质量进步了。老实说,我跟受访者的交谈质量也提高了很多。

我说这些不是为了让大家有罪恶感,只是分享我的教训让大家引以为戒。如果你的目标是进行好的交谈,那一边说话一边查收电子邮件或者不停地看短信绝对是个糟糕透顶的主意。大量的交谈需要微妙的声音和表情的变化参与其中,如果你每10秒钟就要看一下自己的推特有没有新消息,那必然会遗漏很多看似细微其实重要的细节,还有可能误解别人的意思。

更重要的是,如果你在谈话时不集中精力,根本就没办法记住刚刚的谈话内容。哪怕在最理想的情况下,我们要记全别人告诉我们的事情都有一定困难,大量研究已经证实了这一点。明尼苏达大学的科研成果表明:哪怕预先要求听者注意听讲,他们对刚刚听到的内容也只能回忆起50%;两个月后,他们对曾经认真听到的那些内容只能记得1/4。还有一个研究实验是让人们观看晚间新闻,在这个实验中,人们只能记得他们听到的内容的20%。注

这些实验都证明了一个事实:如果一个人在听别人说话时不够认真、不够仔细,那么8个小时内他们就会忘掉一半的内容。所以,这么想来,如果你在另一半看《法律与秩序》的时候跟他说话,或者在小孩玩电子游戏或煲电话粥的时候让他们把垃圾扔出去,而他们事后完全不记得也不足为奇了,因为你在那时跟他们说话等于在跟空气说话。让我们再回想一下公司

每年的全体员工大会,通常这些会上讨论的都是一些重要的事项,可结果却可能是,每一年我们都在反复讲同样的事情。

所有这些要说明的重点是:如果你没有意愿进行一次认真 投入的交谈,那么压根儿就没必要开始。我要强调的不是关掉 手机、远离电脑这些具体的事,而是在强调你一定要专注于当 下。只要你别一边跟人说话一边在手机上查《马耳他之鹰》的 主演(亨弗莱•鲍嘉)或是1974年的美国总统是谁,谈话一般 不会太糟。

如果你不想继续谈下去了,就应该结束谈话。有礼貌地告诉对方,你现在脑子太乱、想的事情太多,没办法继续听他说话。"我得整理一下思路。"我通常会这么说,"我很抱歉。我现在很难集中精力,但确实想听你说完你要说的话。我能晚点再找你吗?"

你在交谈时必须全身心投入,哪怕谈话很短,否则就该立刻结束谈话。如果你实在无法集中精力,就该承认,在自己觉察到的同时也告诉对方。要么专注地交谈,要么干脆走开。

而冥想是帮你学会专注交谈的最佳、最有效的方法。也许你也猜到了这个答案,也许你不以为然地翻了翻白眼。不知道什么原因,很多人对冥想似乎有些反感。我也从来没有完全搞懂这个问题,但是最常听到的两种回答是:没有时间,或是一说起冥想就觉得跟宗教信仰有关。

尽管冥想与佛教有千丝万缕的联系,但它早已不是一种宗教仪式,而是变得跟瑜伽差不多。冥想就像瑜伽一样,是人们用来训练头脑的一种方法。人们去健身房是为了锻炼肌肉,而进行冥想则是为了训练我们大脑的思维能力。

正念冥想能教你如何感知自己的身体、呼吸和思绪,而且不需要耗费太长时间。实际上,你只要每天坚持5分钟就能体会到它给你带来的改变。有些导师建议,初学者最好从每天练习几分钟开始入门。

冥想的好处具体有哪些呢?相关调查研究仍在进行中,我们还不确定它对缓解精神紧张和痛苦有多大功效,但是已经有很多研究结果表明,冥想有利于缓解压力并改善心情。哈佛大学的神经科学家所做的一项研究表明:冥想甚至可能会使前额皮质中的脑灰质体积增加。大脑的这块区域的作用主要跟记忆力和决策力有关。在这项研究中,通过使用磁共振成像(MRI)进行扫描发现:一个人每天冥想40分钟,并坚持8周后,其脑灰质体积的变化是可以测量出来的。注

如果每天挤不出40分钟,你可以不用冥想那么久。只要开始冥想,不论时间长短,你都会很快发现它带来的好处。冥想并不需要找老师,也不需要特别的手机应用程序,甚至不需要播放轻音乐或调暗灯光。

正念训练

冥想很简单:保持安静的坐姿,闭上双眼,去觉知自己的呼吸,同时任由自己的思绪在脑海中流淌而不要徘徊思考。当一个念头生起,你可以觉知到它的存在,让它自然地消逝而不纠缠,并让注意力再回到自己的呼吸上来。如果你愿意,可以为自己的呼吸计数,但这不是必需的。就是这样!冥想就是这么简单。

冥想虽然简单,但并不容易,也需要一段时间的训练才能精通。佛陀在菩提树下纹丝未动,静坐7天而成佛。据说,他最终站起来是因为他实在太饿了。

难点在于,如何让思绪从大脑中流淌而不被其牵引。因 为你无法让大脑停止思考,所以各种念头会不断地开启,思 绪也会因此变得繁杂,这无疑会很让人分心。尽管如此,你 仍然可以通过训练控制自己的大脑,不要去跟随这些即生即 灭的念头。冥想是让你能够觉知大脑中的思绪流转,让你对 什么该深思、什么该放下更有控制力。

你越是坚持冥想训练,就越清楚自己在想什么,而这意味着你在交谈中会变成一个慢条斯理的人。你可能会经常自然而然地停顿,以便让大脑检视自己的思绪。不过我认为这是好的。

冥想会让你成为更好的聆听者,这对提升你的交谈技巧也 大有裨益。当你可以让大脑中喋喋不休的念头静音,就不会被 自己的思绪干扰,就能更好地听别人在说什么。除此之外,还 有其他的益处,比如:那些经常进行正念冥想的人不太容易出 现职业倦怠的状况,因为他们似乎能更好地应对工作压力。每 天只需要安静地打坐几分钟就能增益如此之多,真是相当划 算!

我提供的这种简单方法还有很多延伸变形。有一种叫作慈心禅的冥想也被研究证明十分有用。我知道,这听上去很像那种身上戴着念珠、闻起来有股广藿香味道的灵修导师会传授的课程,不过这确实是心理学家和医生都会使用的一种有效的工具。

慈心禅冥想能减轻抑郁症的病症,甚至能减缓慢性疼痛的痛苦。同样重要的是,它似乎对精神健康和思维方式的转变都有一定作用。练习慈心禅冥想的人会比不练习的人拥有更多积极情绪。事实证明,它有助于减少偏见,培养同情心。

练习慈心禅冥想的简要方法是:在心中激发慈悲、仁爱、 感激的想法,并把这种善念传播给其他人,调节自己的呼吸。 你可以用任何形式来完成,不过惯常的做法是:

- (1) 激发自己的慈悲心。
- (2) 向自己所爱的人表达感激和爱。
- (3) 把善意传递给陌生人。
- (4) 把善意传递给你讨厌的人,或是正与其交恶之人。

(5) 最后,把慈悲心和爱传递给天下所有的生灵。

早晨我在练习的时候,会把我心中的慈悲和爱传递给我自己、我的儿子、咖啡店里那个操着可爱的苏格兰口音的女孩、某个不知名的人,以及整个世界。而这一切仅仅用了10分钟。

据我所知,冥想是唯一一种能有效训练专注力,让你不被各种琐事分心的方法。说到底,冥想就是一种训练你正念的方法。当然,不管你选择什么方法都好,最重要的是,它必须能让你在交谈时能专注于正在进行的谈话。认真聆听别人的话语,仔细思考,用心理解别人说出口的话以及没有说出口的言外之意。记住,要么全神贯注,要么不要开始交谈。

^{1.} Jon Hamilton, "Think You' re Multitasking? Think Again," NPR Morning Edition, October 2, 2008.

^{2.} Quoted ibid.

^{3.} Daniel J. Levitin, "Why the Modern World Is Bad for Your Brain," Guardian, January 18, 2015.

^{4.} Ibid.

^{5.} M.G. Siegler, "I will Check My Phone at Dinner and You Will Deal with It," TechCrunch, February 21, 2011.

^{6.} Celeste Headlee, "Barenaked Ladies Meet Shakespeare," N PR Morning Edition, June 3, 2005.

^{7.} Ralph G. Nichols and Leonard A. Stevens, "Listening to People, "Harvard Business Review 35, no. 5 (September-October 1957): 85-92.

8. Brigid Schulte, "Harvard Neuroscientist: Meditation Not Only Reduces Stress, Here's How It Changes Your Brain, "Washington Post, May 26, 2015.

人和人不一样!

对除自身以外的人或地球上其他动物,人类在感觉和想法上的共情能力实在不能令人满意。所以,我们的正规教育系统也许应该加入同理心课程。试想一下,如果我们的学习课程包括读、写、算、同理心,世界将会变得多么不同。

——尼尔·德格拉塞·泰森

我一个好朋友的父亲几年前去世了。有一天,我看见她一个人坐在办公室外面的长椅上,眼睛直直地看着前方。她看上去悲伤欲绝,而我不知道该说些什么好。我知道,人们很容易在安慰悲痛无助的人时说错话。后来,我就跟她提起了自己的故事,我从小就没有爸爸。我告诉她,在我只有9个月大的时候,我爸爸就和一艘潜水艇一起淹没在了大海里,尽管我没有机会了解他是怎样的人,但我一直都在为他哀悼。我讲这个故事只是想让她知道:她并不孤独。我也经历过类似的事,所以我懂得她的心情。

当我说完这个故事,她看了我一眼,气呼呼地说:"好了,西莱斯特,你赢了。你从来没有过爸爸,而我至少还跟我

爸在一起生活了30年。你更惨。我想就算我爸刚去世了,我也 没什么值得难过的。"

我被她的话惊呆了,手足无措,第一反应就是为自己辩白。"不,不,不是。"我说,"我不是这个意思。我只是想说我懂你的感受。"而她答道:"不,西莱斯特,你不懂。你根本不知道我有什么感觉。"

说着,她走开了,只剩下我一个人窘迫地站在原地。看着她离去的背影,我觉得自己真像个傻瓜。我让自己的朋友失望透顶。我本来想安慰她,可相反,却让她感觉更糟了。但在那一刻,我觉得是她误解了我。我以为她那时心里一定非常脆弱,所以才会不理解我的想法。

可真相是,根本不是她误解了我,可能她对当时的情形看得比我清楚得多。当她流露出自己的真实情感时,我感到不自在。我不知道该说什么,所以我内心的默认设置是切换到让自己自在的话题:关于我的话题。

我可能也试过要去感受她的心情,至少我在意识层面上是这么想的,但我真正做的却是把关注点从她的悲恸转移到我自己身上。她想跟我聊聊她的父亲,想给我讲讲他是个什么样的人。她想跟我分享那些关于他的珍贵回忆,好让我明白她的哀恸有多深。而我呢,却阻止了她,让她停下来听我说自己父亲的去世是如何悲惨。

从那天以后,每次面对别人的痛苦和失落时,我都会注意到自己会不自觉地想用自己的经历来回应他们,这让我很纠结。当我的儿子告诉我,他和童子军的孩子发生了冲突,我就会说起自己大学时跟别的女孩吵架的事; 当一个同事被解雇时,我会告诉她多年前我也被解雇了,后来为找到一份工作而付出了很多艰辛。但当开始注意到人们对我这种试图表达自己理解他们心情的回应时,我才意识到,分享自己的经历去安慰别人从没达到我想要的效果。这些人需要的是我的聆听,需要我去听他们的故事,了解他们正在经历的痛苦。相反,我的回应是强迫他们反过来听我说,去了解我的故事。

社会学家查尔斯·德伯把这种总想在谈话中插入关于自己的事的倾向称为"交谈自恋"。它是一种接管谈话的欲望,想去主导谈话,说大部分的话,把交流的焦点转移到自己身上。而且这种倾向通常是微妙的、无意识的。

德伯写道:交谈自恋是"美国人中存在的一种突出的渴望获得关注的心理现象的主要外在表现。这种心理现象存在于和朋友、家人以及同事之间的非正式谈话中。市面上那些层出不穷的关于聆听的流行文学作品以及如何应付总是喋喋不休地谈论自己的人的礼仪指南,恰恰说明这种现象在日常生活中实际上已经无处不在"。

德伯描述了交谈中的两种回应方式:一种是转移式回应, 另一种是支持式回应。第一种回应方式是将注意力拉回到自己 身上,而第二种则是对对方的论点做出支持性的回应。下面是 一个简单的例子: 转移式回应

玛丽: 我现在好忙。

蒂姆:我也是,忙晕了。

支持式回应

玛丽: 我现在好忙。

蒂姆: 怎么了? 有什么急事必须马上做完吗?

再来看另外一个例子:

转移式回应

凯伦: 我得买新鞋了。

马克: 我也是, 这些东西总是容易坏。

支持式回应

凯伦: 我得买新鞋了。

马克: 是吗? 你想买什么样的鞋子?

转移式回应是交谈自恋的一个标志性特征。这种回应方式能帮你不断地把焦点转移到自己身上。而支持式回应则鼓励其他人继续讲他们的故事,让对方知道你不仅在听,而且很感兴趣,希望听到更多。

交谈常常被喻成抛接球游戏。在理想情况下,交谈过程中注意力和焦点会进行持续交换。这个过程之所以活跃,是因为在谈论你自己的想法和关注别人说的话之间,你需要不断地切换注意力。(或许可以换一个更适合21世纪的比喻,这就好像你的手机相机在自拍模式和拍照模式之间一直不断地来回切换:聚焦别人,聚焦自己,聚焦别人,聚焦自己。)如此看来,用抛接球游戏比喻交谈十分贴切。

在实际的抛接球游戏中,轮流接球是被迫的。而在交谈中,我们经常会设法拒绝别人抛来的球。有时候,我们用消极的方式巧妙地获取交流的控制权。基于德伯的研究,我们来看下面的例子:

乔什: 我昨晚看了那部电影!

丹: 哦。

乔什: 真好看。我好喜欢这部影片。

丹:不错。

乔什: 你看过吗?

丹:看过啊,不过我不觉得好。我觉得这部片子的演员 表演得很不自然……(开始长篇大论地分析电影的缺点)

在这个例子里, 丹起初没有任何反应, 直到乔什放弃了控制权并问了他一个问题。丹可能没有意识到, 是他迫使乔什把

谈话的主动权移交到了自己手上。其实对很多人来说,控制交谈是一种习惯性行为。

注意力的拉锯战并不总是这么容易觉察。我们有时会巧妙地掩饰自己想要转移注意力的企图。我们可以用一个支持性的评论作为一句话的开头,然后才进一步说出关于我们自己的内容。例如,如果一个朋友告诉我他刚刚升职了,我可能会说:"太棒了!恭喜你。我也要向老板申请升职。真希望我也能得到这样的机会。"

只要我们能允许焦点再次转移到另一个人身上,这样的回应就堪称完美。但当我们反复把注意力拽回到自己身上时,一种恰如其分的平衡就被打破了。就好像我们总是在吊高球,一个接一个地让对方仰着脖子等球慢慢掉下来,往往会让他们避之唯恐不及。

尽管互惠是任何有意义的谈话中的重要组成部分,但事实是,从本质上说,将注意力转移到我们自己的经历上完全是一种本能。现代人天生就喜欢谈论自己,甚于任何其他话题。研究表明,交谈中有60%的时间我们都在谈论自己,而剩下的大部分时间我们则用来谈论第三人,而不是用来谈论我们正在交谈的对象。一项研究表明: "在社交过程中的大部分谈话时间里,我们都在谈论自己的情感经历和(或)人际关系,或者是不在场的第三个人的情感经历和(或)人际关系。" (注)

人类的这种本性是一种神经学现象,被称为"会聚信息"。当有人告诉我们一个故事时,我们的大脑会自动扫描记

忆库,搜寻类似的经历。邦妮·巴德诺赫在《了解大脑的治疗师》(Being a Brain-Wise Therapist)一书中写道:"如果我看见你在舔蛋筒冰激凌,那么我的大脑跟你的一样,也会产生同样的神经元刺激,尽管实际上我只能在心里舔冰激凌。"同样的原理,当我们听别人描述某段经历时——大脑就好像在经历相同的视觉模拟体验,因此也会产生相应的反应。

(注)

脑岛是位于大脑皮质深处的一块脑区域,它接收信息后会试图在我们的记忆库中搜寻相关经验,从而为接收到的信息提供解释。这个过程通常很有用:说明大脑正在试图理解我们所听到和看到的内容。

潜意识下,我们会去寻找自己的相似经历,并把它们叠加到当下正在发生的事情中,然后打包这个信息并发送到大脑的边缘区域,即大脑下方的部位。问题就出在这里:我们自己的经历不但不能帮助我们更好地理解别人的经历,反而会扭曲我们对他人所说或正在经历的事的看法。

举个例子,假设你妹妹正在给你讲她自己做了一顿美味晚餐的故事。于是,你的大脑立刻开始搜索你是否有过可比较的经验。她提到了蘑菇吗?你的大脑会扫描记忆中所有跟蘑菇味道相关的信息。她说她切到了手指吗?你的大脑搜索到有一次你不得不去急诊缝针的经历。然后,你的大脑会把所有信息聚合并发送到你的身体进行分析。如果你认为蘑菇好吃,嘴里就会分泌唾液;如果你有被刀切伤的疼痛记忆,你的手指可能会感觉到一点轻微的痛感。所有这些感官体验都会再次被传回到

大脑中被吸收和整合。这个过程发生得极其迅速且自然而然,以至于我们通常都意识不到它的发生。

如果一切顺利,这种生物反应将有助于我们对另一个人的 经历产生共情。我们可以想象得出晚餐是多么美味,可以想象 得出被一把锋利的小刀切到手指是多么的疼。

但有时候,事情难免会出错。如果你的经验跟你妹妹的经历不尽相同呢?你曾经吃过蘑菇炖小牛肉,但难吃极了。你受刀伤的经历比她的严重多了。当你们的经历不匹配时,你就会用自己的感觉("刀子真的很危险")代替别人的评价("也不是很疼")。正如行为改变专家朱迪思•马丁写道的:"大多数时候,你试图通过将他人的故事与自己的经历联系起来来理解别人。如果你就是这么做的,那么你是在把他当成你。你知道吗,他不是你!把自己的经验套用在别人的故事上并不是一个理解别人的好的出发点。"注

在这个观点上,我收到了很多反对意见。几乎所有人都告诉我,分享类似的经历是展示同理心的一个好方法。但研究结果表明,事实恰恰相反。马克斯•普朗克人类认知与大脑科学研究所的一项研究表明:我们的自我意识扭曲了我们对自己共情能力的看法,所以我们对自己何时具有同理心的判断往往并不准确。 (主)

当这项研究的参与者被安排在同一个小组中,并一起观看 蛆的视频时,他们都能理解其他人观看视频时恶心的感觉。但 是,如果其中一个人看了小狗的照片,而其他人却不幸被安排 去看了蛆的视频,那么看了小狗照片的人则会普遍低估小组中其他人对蛆的视频做出的负面反应。该研究的作者塔尼亚·辛格博士指出:"当参与者自我感觉良好时,他们对伙伴们经历的负面情绪的评估不如实际情况严重。相反,那些刚刚有过不愉快经历的人对他们同伴的良好体验的评价也不太积极。"换句话说,我们倾向于用我们自己的感受和感知作为判断他人感受的基础。

我们把它变成日常谈话中的场景:假设你和一位朋友同时被同一家公司解雇。在这种情况下,你用自己的感受作为衡量你朋友感受的标准可能相当准确,因为你们正在经历的是一模一样的事件。

但如果你刚度过了美好的一天,这时候,你遇到了一个刚被解雇的朋友呢?在不知情的情况下,你也许能发觉你的朋友似乎心情不太好。因为她会说:"太可怕了。我好担心,胃也感觉很不舒服。"但你可能会回应:"别担心,会好起来的。6年前我也被解雇了,后来慢慢就好了。"你越放松,越感觉舒适,就越难体会另一个人的痛苦。

尽管共情是大多数人与生俱来的一种能力,但这种能力也有其局限性,在最理想的条件下也难以持久。很多人都在书上看到过这类实验:在实验室设定某种特定的环境,让人们主动去制造其他人的痛苦。其中,最著名的是1961年在耶鲁大学进行的米尔格拉姆实验。在这项研究中,参与者被告知只要按下一个按钮就可以增加对另一个房间中的人的电击强度。研究对象并不知道测试是不真实的,而电击也从未真正实施过。

按钮上标明的最高强度是: "危险: 导致严重休克。"然而,超过一半的参与者在被要求按下按钮时都按了——哪怕他们能听到另一个房间里的人在发出求饶的声音。其实,我们不需要去实验室证明同理心是会泯灭的。只需回顾一下人类的历史,就能发现许多暴行和酷刑的存在。在本书中,我们无须再深入挖掘此类事件。

米尔格拉姆实验生动地说明,外部因素会削弱我们对另一个人的共情能力。但有些因素造成的影响会让人略感惊奇。比如,你银行账户上的金额会影响你对他人的共情能力。那么,你可能会认为我们当中最穷的人,那些在贫困线上挣扎的人,最不可能去顾及别人的感受。在你的想象中,他们应该已经自顾不暇、捉襟见肘,生存的需求压倒了一切。如果这么想,你可能就错了。

实验表明:一个人拥有的金钱越多,就越不能正确地识别他人的情绪。不管是看照片还是和真实的人交流,一个人越是富有,就越难从陌生人的脸上分辨出快乐、恐惧、爱和焦虑等情绪。(而且你在谈话时的语气也可能变得更粗鲁,我认为这也与共情能力有关)。

在这个实验中,收入是唯一一项能造成区别的因素。而该研究的作者莎拉·康拉斯说:"这个实验是跨性别、跨种族背景的。"康拉斯还说,收入较低的人"在实验中表现出的共情准确性更高"。尽管许多人认为教育可以提高共情能力,然而这个观点可能并不完全正确。康拉斯广泛的研究结果表明,在

这方面,只有高中文凭的人比具有大学文凭的人得分要高7%。

从我的角度看,这个研究有一处非常有趣的地方。某次,他们让一群学生将比尔•盖茨想象成处于社会经济阶梯的顶层(这其实不需要太多的想象力,坐拥高达数百亿美元的个人净资产,他实际上确实位于社会经济阶梯的顶层);然后,再要求学生想象,如果说比尔•盖茨的位置是最高点,那么他们自己在阶梯上的位置应该是哪里。与盖茨相比,我们大多数人的位置都相对低得多,所以这个小组都认为自己比别人差很多。

相反,另一个小组则被要求去想象一个位于社会最底层的 比较对象,一个一无所有的穷光蛋;然后再想一下,跟这个人 相比,自己的位置会高多少。与身无分文、不名一文的流浪汉 相比,大多数人的处境要好得多,所以这一组人倾向于认为自 己比其他人强很多。

在做完这些预热练习之后,研究人员开始正式进行共情能力测试。所有参与者都被展示了一些陌生人的照片,并被要求明确指出自己从陌生人眼里读出的情绪。(这是一个常见的共情准确性测试:旨在确定你识别另一个人的情绪的能力如何。)结果显示:那些认为自己在财富上与比尔·盖茨相差甚远的人即那些想象自己比别人差得多的人,能相当准确地辨别各种情绪;而那些和无家可归的人做对比,认为自己远在别人之上的人,得分却低得多。

他们本身的财务状况并没有实际变化。换句话说,仅仅通过比较让你自认为很富有,就会让你的共情能力下降,而让你自认为很穷所产生的效果正相反。

好吧,我们不妨先暂停一下,以确保大家都了解科学研究的局限性。理解所有研究在范本规模和意义上都有局限性对我们来说很重要。例如,这项研究的对象集中在大学里的人,并没有涉及社会中最富有或最贫穷的那些人。科学家通常不会做出任何结论性的陈述,除非这个结论已经经过了各种独立研究团队的多项研究的证实。然而,尽管有局限性,这项研究对我来说依旧具有颠覆性并给了我希望。

之所以说给了我希望,是因为它表明共情能力是可以学习和培养的。只是假想别人比你过得好得多,就能让你更有同理心。正如萨拉·康拉斯所解释的: "(共情能力)比我们之前认为的更具有弹性。"也就是说,你的共情能力可能会下降,当然也可能会得到提升。同情心是可以后天培养的,这是我们的一项重要发现。

大脑中有块区域被称为右侧缘上回(RSG),是控制人类情绪反应的区域。RSG能帮助我们产生共情并克服科学家们所说的"情绪自我中心"。当我们以一种自恋的方式做出反应时,RSG能察觉到并经常会尝试纠正我们的看法。

但RSG是高度复杂和敏感的,并且受到一系列因素的影响。 这些因素多到令人眼花缭乱,其中任何一个都有可能阻止RSG正 常工作。即使是非常小的事,比如赶时间,就足以促使RSG更专 注你自己的情绪,而不是他人的情绪。正如我之前提到的,你越快乐、越舒适,RSG需要做的工作就越多,你自己的情绪就越有可能干扰你对他人情绪的感知。

但这并不总是坏事。如果你遇到危险,或者正努力赶在最后期限前完成一个重要的任务,那么你必须把注意力放在自己而非别人的需要上。但问题是,"情绪自我中心"不只发生在需要的情况下,如果这样的话,我们也就没有必要在这里谈论它对谈话的负面影响了。

人们在表达中使用的词语也会影响我们对他们情绪的接收和理解,因为我们在解读时会无意识地加入自己的背景和经验,使词语的含义发生改变。在"软技能"方面指导过很多顶级公司高管的沟通专家罗伯特•陈(Robert Chen)说:"如果仅仅因为你说英语,而别人也说英语,你就以为你们说的是同一种语言,那你就大错特错了。你赋予词语的含义只是你自己所处的环境和经验下的(产物)而已。"

这是误解经常发生的原因之一。你可能认为你和你的谈话 对象在谈论类似的经历,但同样的词语描述的并不总是同样的 经验。

我花了好几年时间才意识到,我的沟通技能还不如我的抛接球技术高。现在的我会有意识地去察觉并控制自己分享个人经验和谈论自己的这种本能。我会努力多问对方一些问题,鼓励他们多说。同时,我也会有意识地努力多听少说。

我曾和一位正在闹离婚的朋友进行了一次长谈。我们打了将近40分钟的电话,而在这个过程中,我几乎没怎么说话。可当通话结束时,她却说:"谢谢你的建议。你真的帮我捋顺了一些思路。"事实上,我并没有给出任何建议,我说的大部分话大概就是"听起来很棘手,我很难过这种事发生在你身上",诸如此类。她并不需要听我的建议或故事。她只是需要有人听她倾诉心中的苦闷。

不能例外的是,这条法则也有例外。我很肯定,在有些谈话中分享你自己的经历是非常有帮助的。但在大多数情况下,把谈话的焦点转移到自己身上不仅不太可能对别人有帮助,反而可能会给别人造成伤害。更重要的是,选择不谈论自己从来不会出错。就像人们常说的:嘴巴可以闭上,耳朵不能关上,多听少说才是大智慧。

^{1.} Charles Derber, The Pursuit of Attention: Power and Ego in Everyday Life, 2nd ed. (New York: Oxford University Press, 2000).

^{2.} R.I.M.Dunbar, Anna Marriott, and N.D.C, Duncan, "Human Conversational Behavior," Human Naure8, no, 3 (1997): 231-46.

^{3.} Bonnie Badenoch, Being a Brain-IFise Therapist (New York: W.W.Norton, 2008).

^{4.} Judith Martens, "Covey#5: Seek First to Understand, Then to Be Understood, "Behavior Change, Covey Series, Social Psychology, July 16, 2013.

^{5.} Max-Planck-Gesellschaft, "'m OK, You're Not OK." October 9, 2013.

- 6. Michael W.Kraus, Stéphane Côté, and Dacher Keltner, "Social Class, Contextualism, and Empathic Accuracy," Psychological Science 21, no.11 (2010): 1716-23.
- 7. Stephanie Pappas, "To Read Others' Emotions, It Helps to Be Poor," Live Science, November 16, 2010.

不要好为人师

我从不主动给别人建议,除非他们问我。我唯一知道的事,可能也是我唯一能给别人的建议是:不要根据自己的经验给别人一些"不请自来"的建议。

----泰勒·斯威夫特

我是2014年搬到佐治亚州的,那是我此生第一次到南方生活。我是在加利福尼亚长大的,后来在很多地方生活过,包括:亚利桑那、华盛顿、密歇根、新泽西,还有马里兰。但我从没有胆量敢越过梅森-迪克逊线进,尽管我的家族其实最早发源于南方。我的一个祖先曾经是佐治亚州种植园区里的一名奴隶,生活在梅肯市东北部的米利奇维尔,一个距离亚特兰大不到两小时车程的小镇。

如果你在《阿肯色历史文化百科全书》中读到我曾祖母的生平,会发现她父亲的名字是"无名氏"。违虽然官方记录如此潦草,但我们家人都知道他是谁。他有苏格兰、爱尔兰血统,妻子是安妮•法姆布罗——我的曾曾祖母。他的女儿是卡莉•丽娜•法姆布罗,出生在1872年。在南北战争愈演愈烈、

奴隶制时代走向尾声的过程中,我听说,我的曾曾祖父不仅养大了自己所有的黑白混血的孩子,还让他们都接受了大学教育。

1886年,卡莉从亚特兰大大学毕业并获得学位,后来成了一名激进的非洲裔美国人教育平权倡导者。她为美国深南部(Deep South)的黑人建立了第一座图书馆,而建馆所需的资金都是通过上演莎士比亚戏剧募得的。她在阿肯色州首府小石城的联邦学校任教,那是那里的第一所黑人学校。这些故事都是我过去的一部分,我曾无数次听过,也对儿子讲述过。

在我的成长历程中,也曾听过很多我们家因为种族歧视而遭受的苦难往事。当年,我的祖父被欧伯林学院授予名誉博士学位时,他决定带着全家从洛杉矶开车去俄亥俄州领取学位。不幸的是,因为他是黑人,大部分酒店拒绝接待他们,而由于我的祖母是白人,在黑人旅馆他们也同样被拒之门外。没有办法,他只好一路未停,硬是开了2 400多英里(约3 862千米)的车直接开到了欧柏林学院。

虽然我的肤色算浅的,但在加利福尼亚南部小学,我是第二黑的小孩。三年级时,有一个孩子骂我"黑鬼",我毫不犹豫地一拳把他揍成了熊猫眼。于是,我被送去校长办公室。我至今仍记得自己在办公室外面等候训话时有多害怕。我一直是一个好学生,很少惹麻烦。可以想象,当时如果妈妈知道我打人被校长训话,而且她不得不来学校接我的话,一定会暴跳如雷的。可是校长却对我说: "如果还有谁这么骂你,你就这样揍他们。"然后,他亲自把我送回了教室。

不用说,搬到佐治亚州对我来说无疑是情绪波动颇大的一段经历。当我发现自己作为一个国家公务员,在罗伯特•爱德华•李建的生日那天竟然有一天假期,在南部邦联纪念日建(后来还直接改名为"州纪念日")也有一天假期,你能想象我的心情吗?不过你也许能理解,当我沿着高速公路开车时,看到很多人家的门前仍然挂着南部邦联军旗,那又是怎样的心情啊!

然而,南卡罗来纳州查尔斯顿城伊曼纽尔非裔卫理圣公会教堂枪击案把关于军旗的争论又推上了舆论的风口浪尖。在这次导致9人死亡的恐怖事件发生之后,作为新闻工作者,我们立刻追踪报道了这次事件。我安排了整整一个小时的电台特别节目来讨论军旗的问题,它的历史渊源和内涵。我们还邀请了嘉宾来参加这场辩论,他们认为南部邦联军旗是南部人认同感和自豪感的象征,人们有权让这面旗帜在任何国家公共财产上空自由飞扬,可以以此来悼念为保卫南部邦联而牺牲的士兵,并向他们的英勇牺牲致敬。

在那次节目播出之前,我花了一些时间来思考自己的立场。我知道那些军旗的捍卫者不可能理解我看到它时的情绪反应。他们既不了解我的家族历史,也不知道我的个人经历。反过来,我得承认我对他们的历史和经历也无从知晓,无法站在他们的立场理解这件事。

为了保证节目对听众来说是中立的、公平的,他们有权知道我的立场和偏见。所以,在节目的开头,我先念了一份免责声明,内容如下:

为公开公正起见,我想明确我在这个问题上的观点和立场。我是一个同时具有黑人和白人血统的多民族混血女性,我的祖先曾被迫在佐治亚种植园区为奴。我不能假装我对南方邦联军旗没有偏见,因为对我来说,这面军旗象征着酷刑、压迫和奴役。

然而,我也是一名专业记者,欢迎各方在这一问题上展 开坦诚的交流。我不是制定公共政策的人。我的工作是为大 家提供交换意见的平台,让您尽可能客观地做出决定……一 如既往,我们欢迎您留下评论,更希望您能加入我们的讨 论。

在我漫长的职业生涯中,这些访谈是我做过的最艰难的工作。有些人的言论在我个人听来是如此伤人和令人心痛,我经常想要跳起来跟他们争辩或打断他们的话,但我强忍住这种冲动,用专业和开放的态度坚持到结束,而这些忍耐最终没有自费。自那以后,我跟南方联盟军退伍军人子弟的沟通一直很顺畅。虽然在这个问题上,我依旧跟他们持有不同意见,但我对他们立场的理解加深了许多。

我们在军旗问题上的不同意见并不影响我们之间的正常交谈和对彼此的尊重,也不会因为我们在这个问题上有分歧,就导致在所有问题上都无法达成共识。更重要的是,分歧并没有妨碍我们去聆听彼此的心声。在进行重要谈话之前,你必须事先检视自己的观点。没有任何一种信念能强到让我们无法暂时将其搁置,去听一听持有异见者的想法。不用太担心,听听别人怎么说,不会轻易动摇你的信念。

如果你像大多数人一样,可能会倾向于避免跟自己认为的 心胸狭隘的人交谈。在我们的思维中,会认为那些受教育程度 较低或智力不如我们的人可能没有跟我们一样开明的世界观。

这个想法本身就是一种偏见。

虽然我们觉得聪明的、受教育程度高的人应该比受教育程度或是智力不如我的人更加开明,但实际研究结果表明:人越聪明就越容易受偏见的影响。"如果说两者真有什么不同的话,"报告指出,"那就是,一个人的认知能力越高,偏见盲点越大。"注

诸如此类,都是所谓的无意识偏见或隐性偏见的部分存在 形式。这些偏见会影响我们的判断,但我们意识不到,有时甚 至不受我们控制。刻板印象,不管是消极的还是积极的,都会 影响我们对别人的看法。有意识的偏见常常是我们依据自己的 喜好做出的一种选择,比如:你喜欢穿正装的员工,或者喜欢 称呼你"先生"的服务员。无意识偏见更难改变,因为我们往 往意识不到它的存在。

但也许有人会坦然接受这个事实:是的,我有偏见。你可能觉得自己已经意识到了自己的偏见,并且正在积极努力地消除它们。在某种程度上,这么做是对的,但没有证据表明那些意识到自己偏见的人比那些意识不到自己偏见的人更能克服偏见。不管你对这个问题思考得多么深入,都可能无法了解影响

你思维方式的所有偏见。毕竟,它们被称为无意识偏见,是有原因的。

我的观点是,你可以不和一个种族主义者说话,却不会意识到自己有多虚伪。可能你的偏见不比那个你觉得自己没法与之交谈的人少。世人皆有偏见,无论种族、性别、收入或宗教信仰。

你对自己的偏见毫无觉察,却在谈话中教育别人不要有偏见,试想一下这有多么自以为是。作为一个肤色较浅的混血女性,我的观察角度会比较独特,更容易发现别人的偏见。我曾经主持过一个关于作家詹姆斯•鲍德温的小组讨论会,有三位非裔美国教授作为小组嘉宾。然后,一个小组成员在发言时提到了贝拉克•奥巴马身上具有的"黑人传统"。于是,我评论说:"请记住,奥巴马有一半白人血统,所以他身上也有白人传统。"

那个教授转向台下,下面的大部分观众都是非裔美国人。他扮了个鬼脸,然后指着我说: "我应该向她解释吗?"我耐心地等哄笑声停下,才又说道: "我是黑白混血,所以明白在一个家庭里平衡白人和黑人文化的必要性。"这时,他开玩笑似的喊道: "你打败我了!"而我说: "先生,是你打败了你自己呀。"

应该没人会觉得这位著名的教授不够聪明或者文化程度不够高,只能说所有人都会被偏见影响。学校和智慧并不能让我们丢掉成见。

我们之所以要诚实、互相尊重地去交谈,是为了让思想更开明,而不是改变自己的想法。事实上,研究表明:要改变人们的想法是一项极其艰巨的任务。

在一项研究中,佐治亚州立大学和密歇根大学给研究的参与者发放了一系列文章,这些文章都是编纂出来的关于政治敏感话题的虚假新闻。随后,他们又给这些人发了一篇准确的报道,里面阐明了之前的文章中的种种谬误和不实。结果让人大跌眼镜,研究人员发现,人们在读了真实的新闻以后,竟然反而对之前的虚假新闻更加深信不疑。

"假新闻"这个词自从2016年美国大选以来就变得随处可见。这样的新闻包括:教皇接见唐纳德·特朗普并对其大加赞赏(他没有),"比萨"是希拉里·克林顿竞选团队在运作的恋童圈的暗号(并不是)。"假新闻"的危害之一是:一旦人们看过一条假新闻,那些内容就会成为他们信任系统中的一部分,很难再被抹去。

这种现象被称为"逆火效应"。当发现自己错了,我们往往会更固执地坚持原来的错误信念。这是一个无意识的过程,所以并不会有人真的说:"我知道我错了,但我觉得还是假的比较可信。"这种现象之所以被称为"逆火效应",是因为纠正错误信息有时候会适得其反,会使人更加顽固地坚信并不真实的信息。

你可能会想到一个解决这种问题的方法:做实际调研,这样你就能在看到不实信息的时候识别出它们。但在一个问题上

研究得很深好像也于事无补。当我们对一件事非常了解的时候,往往会自认为自己知道一切,知道什么是对什么是错,什么是真什么是假。然后,我们会理所当然地接受那些能符合自己想象的信息,即便那些信息是错的、假的。

戴维·麦克莱尼在《每个人都有思维盲区》(You Are Not So Smart)一书中写到了20世纪70年代初期发生在肯特州立大学的枪击惨案。这起初是一场由于不同意见而引发的示威抗议,最终却以国民警卫队开枪射击并打死了好几个抗议者收场。"令人震惊的是,"麦克莱尼写道,"他们发现那些对事件越是了解的参与者,对自己持有的信念越是坚定。国民警卫队也好,抗议者也好,知道得越多,持有的偏见越大。有证据表明,对事情所知甚少的人可能不太会受'逆火效应'的影响。'逆火效应'会把对事情有过深入思考的人从灰色地带推离,令他们更向前一步。"

这就是为什么不管有多少证据放在面前, 阴谋论依然不会被驳倒。所以, 有人永远都相信奥巴马不是美国公民, 相信人类从来没有真正登上月球。不过这恰恰说明, 你不该再浪费宝贵时间去劝说别人不要相信你所认为的错误的观点了。

这方面的研究也有令人欣喜的进展。经过进一步的深入研究,人们发现,"逆火效应"的影响也许是有限的,并不像大家之前所预想的影响范围那么广。当两个政治学家试图在一项研究中重现"逆火效应"的场景时,他们发现参与者只在一件事上会抗拒事实修正:伊拉克大规模杀伤性武器问题(WMDs),而在其他几乎所有问题上,参与者们都会听取并尊

重事实信息。如此看来,也许我们并不生活在"后真相"世界。

不过,需要特别说明的是,研究的参与者们常常轻信利于自己立场的政治思想和信息,而对不利于自己立场的信息则持怀疑态度。这项研究的研究者,乔治华盛顿大学的伊桑·波特告诉波因特媒体研究所(Poynter Institute for Media Studies): "每个人的反应仍然具有差异性,人们仍然会坚持自己的政治信仰。不过这种差异并不像通常我们描绘的那样可怕。" 〕

令人欣慰的是,政治上的争论似乎还有一定的事实基础。 但政治有什么值得我们争论的呢?你有没有在跟人因为一个热 点新闻争吵过后,听到对方心悦诚服地说:"你知道吗?你说 得对。我错了。非常感谢你给我的启发。"反正我从来没听到 过,一次都没有。

但是如果处理得当,有些争论可能是相当有益的。苹果联合创始人史蒂夫·乔布斯曾有一句名言:正是员工的争论推动了苹果的创新。"这群非常有才华的人会跳起来,说出自己的想法,互相碰撞。"他说,"通过争论、互相反驳、制造一些噪声,再齐心协力,他们不仅(像石头一样)打磨了彼此的脾气,也打磨了设计产品的理念。" (注)

那么遇到争论时,要如何妥当处理呢?首先,如果你和另一个人的关系有点紧张,最好尽早解决。随着时间的推移,两

个人的矛盾不仅不会自动消除,紧张的关系还会导致矛盾越来越大。

试想一下:你正在看一场话剧表演,演到关键的一幕,女主角的假发却开始从她的头顶往下滑。这时候,最糟的一种处理方式可能是:她假装不知道假发在下滑,继续自己的表演。那么不管对话有多精彩,都不会有观众专心听她说的台词。他们的注意力已经全被假发吸引了,什么都听不进去,全都在等着假发掉下来的那一刻。

这时比较好的处理办法是:索性一把把假发给揪掉,或者一边把假发戴好,一边自嘲一番——"这该死的玩意儿永远不能好好待着"。总之,她必须公开承认出了问题,然后尽最大努力去纠正错误才行。同样的道理也适用于一段紧张关系:忽视彼此之间存在的问题,并不能让那些问题自动消失。

不要因为害怕争吵而回避谈话。如果一定要吵,也要认真 吵,尽量使争吵富有成效。怎么才能做到呢?有一些简单的方 法:

- (1) 对事不对人。不要谈论别人的个人缺点,或使用诸如"你总是这样""你就是这样"之类的短语。
- (2) 不要只关注你不喜欢或让你生气的问题,想一想解决办法。我们要富有成效地争论,而不是要找个机会狠狠抱怨一番。

(3) 让别人赢。达成一个对你们双方都有好处的解决方案才是重点,争论并不意味着你一定要赢或证明你是对的。

当争论发生时,人们往往是情绪化的。对某件事充满激情并十分关注它的结果并没有错,但是一旦让激情冲昏了头脑,也会导致误解,甚至伤害到彼此的感情。所以我认为,在争论发生之前就开始彼此间的对话才是最好的选择。

而当你加入一场谈话,尤其是与和你持有不同信念的人交谈时,请问问自己:"我希望从这次交流中得到什么?我希望这场谈话如何收场?当交谈结束时,我希望自己有什么样的心情?我希望自己离开时是愤怒的、沮丧的,完全没有得到任何启发吗?"你可能无法改变其他人的想法,所以你也许该学会定下自己的目标,让自己能从交谈中得到一些启迪。你不能控制别人从交谈中获取什么,但你可以控制自己从中获取什么。

训练这种开放的心态是我成为一名记者的必修课。要做到这一点并不容易,需要训练和大量的实践。而且,你得学会从错误中吸取教训,从那些你自认为知道答案而没有疑问的问题,那些你认为不会为报道补充任何新信息而没有采访的人身上。我曾经一次次进行实际采访练习,与此同时,还会有一个教练在旁边纠正我,指出我在采访时预设自己观点的地方,或者阻止别人表达自己观点的地方。

我们可以从问自己一些基本的问题开始。不管你在某件事上立场多么强硬,请暂时放下,在深入话题的讨论前想一

想: "万一对方是对的呢?他们为什么会那样想呢?"

我想这种趋势的影响已经渗透到了我们生活的方方面面。 无论是气候变化问题、移民难民问题、堕胎问题,还是恐怖主 义问题,我们好像更愿意与那些跟我们意见一致的人交谈,更 愿意听到能支撑自己观点的新闻。如果谁发了我们不喜欢的帖 子,我们就在社交网站上取关他们。我们就是不想改变自己的 想法。

我们不仅只接受与自己想法相同的信息,甚至在人际关系上也是如此。我们也许可以与自己观点截然不同的人一起工作,每天抬头不见低头见,但除非我们能坦诚、文明地与他们进行对话,否则怎么能说自己真的了解他们呢?如果我们不和面前那个活生生的人说话,怎么能解决复杂的问题呢?

这个问题不只发生在家里或公司里。过去10年间,美国国会的效率非常低下。事实上,第112届国会只制定了284部法律,是自1973年以来制定法律数量最少的一届。政客们曾经在国会大楼的过道里穿梭,就各种议案进行投票,有时投自己政

党领袖的支持票,有时也会投反对票。可现在的投票记录显示出明显的分水岭,多数选票都是走的党派路线。有人猜测,导致这一变化的部分原因是国会大厦内部人员之间的社交变少了。

民主党人和共和党人过去常常一起参加聚会,一起出去吃午饭,一起喝酒畅谈。以前,他们的配偶都互相认识,他们的孩子会去参加彼此的生日聚会。以前即使立场不同,过道两边的人还是会经常互相交谈,而现在似乎不会了。

同在一个国家,共享一种文化,共同承载同一个社会中的不同分工,人们之间的关系似乎变成了一潭死水。我们习惯于把所有人分成两组,自己人(那些同意我们的人)和外人(那些不同意我们的人)。如果你和与自己意见相同的人说话,就等于把认识新观点、新发现和新信息的可能通通关在了门外。

当然,我不是叫你去忍受一个满嘴脏话的人,留下来听他没完没了的谩骂。我的意思是,如果别人支持了你不喜欢的总统候选人,并不意味着你们在所有事情上都不能达成共识,也不意味着你们不能再有其他共同话题。某人对税收的看法很偏激,并不意味着你们在亲子教育或是体育运动方面就没有共同语言。

著名的心理治疗师M. 斯科特·派克说过:真正的倾听要求听者放下自我。"觉察到这种接纳,说话者会逐渐感到自己是

放下自我——放下所有的观点、因果、信仰以及随之而生的所有偏见——是伟大谈话的基石之一。

"三人行,必有我师焉。"这是我在近20年的记者职业生涯中学到的最有用的东西之一。如果你能觉察自己话语背后的动机,停止把谈话当作一种用来说服别人或证明自己正确的方式,你会为自己错过了太多而大吃一惊。各种信息会像泉水一样涌入你的头脑,填补被"自我"挡住的空缺。那些陌生的知识、视角、洞察力和经验也许会让你耳目一新。过去忙于陈述和重复自己故事的你,会听到曾被你拒绝倾听的故事。如果你在进入每一次谈话前都告诉自己可以学到东西,一定会有所收获。

如果你只想清晰地表述自己的观点,写博客吧。如果你想 真正地跟人交谈,还请先把自己的观点放到一边,哪怕是暂时 的。然后,你也许会发现自己的想法已经不一样了。你甚至会 发现自己在思想上已经完成了一次自我超越。

^{1.} 梅森 - 迪克逊线(Mason - Dixon 1 ine),美国宾夕法尼亚州与马里兰州之间的分界线,由英国测量家查理斯 • 梅森和杰里迈 • 迪克逊共同勘测后确定,美国内战期间成为自由州(北)与蓄奴州(南)的界线,也成为南北分界线。——编者注

^{2.} Fon Louise Gordon, "Carrie Lena Fambro Still Shepperson (1872-1927), "Encyclopedia of Arkansas History and Culture, 2008.

- 3. 美国南北战争时,美国南方联盟的总司令。——译者注
- 4. 南部联邦纪念日(Confederate Memorial Day),纪念南北战争中牺牲的南部联邦士兵。——译者注
- 5. R.F. West, R.J. Meserve, and K.E. Stanovich, "Cognitive Sophistication Does Not Attenuate the Bias Blind Spot," Journal of Personality and Social Psychology 103, no. 3 (2012): 506-19.
- 6. David MeRaney, You Are Not So Smart (New York: Gotham Books, 2011) 。
- 7. Alexios Mantzarlis, "Fact-Checking Doesn't Backfire, 'New Study Suggests," Poynter, November 2, 2016.
- 8. From the "lost interview" of Steve Jobs, conducted by Robert X. Cringely and featured in the 1996 PBS special Triumph of the Nerds.
- 9. Michael Dimock, Jocelyn Kiley, Scott Keeter, and Carroll Doherrty, Political Polarization in the American Public: How Increasing Ideological Uniformity and Partisan Antipathy Affect Politics, Compromise and Everyday Life, Pew Research Center, June 12, 2014.
- 10. Keith Hampton, Lee Rainie, Weixu Lu, Maria Dwyer, Inyoung Shin, and Krisen Purcell, Social Media and the "Spiral of Silence, "Pew Research Center, August 26, 2014.
- 11. M. Scott Peck, The Road Less Thaveled and Beyond: Spiriual Growth in an Age of Anxiey (New York: Simon and Schuster, 1997).

尽量言简意赅!

一句胡言乱语,一句废话,就能看出有些人可能一边说话一边想着去商店里买点纸巾呢。言简意赅是非常重要的。如果你要发表长篇大论,那至少得有点目的性。不能只因为你喜欢说话就说个不停。

——帕特丽夏·马克斯

你知道吗?大多数公共电台的访谈时间大约只有5分钟。但通常你会感觉时间没那么短,那是因为访谈节目中的信息密度大,而实际节目时间是很短的。斯蒂夫·英斯基普采访伊丽莎白·沃伦关于经济政策的节目时间甚至不能把一块冷冻比萨烤热。

你要进行的谈话可能不需要被编辑得像访谈节目那样简 练,但也不需要像参议院的冗长演讲那样长篇大论。说话言简 意赅需要严格的自我约束力,不容易做到,不过一旦做到,效 果会好得令人难以置信。如果你要说的话很重要,而你又十分 希望人们能记住这些话,那请务必简明扼要且语气亲切。 事实上,人类的注意力无法持久地集中。正如我在第二章中曾经提到过的,人类注意力集中的时长多年来一直在下降,现在已经变得跟金鱼差不多了(实际上,金鱼的记忆比现代人还长1秒)。当我们随意翻阅一些闲书或在网上冲浪时,一般人的注意力集中的时长只有8秒钟。

如果我们专注于某项任务,结果会好一些,但也不十分理想。密歇根大学的研究人员用另外一种方法对注意力进行了研究。他们在员工们工作时跟随并观测他们,用秒表记录他们每次在电脑上切换任务或打开新网页的时间间隔。2004年,当他们第一次进行这项试验时,人们的平均注意力集中时长是3分钟。2012年,他们再次做了同样的试验,发现人们的平均注意力集中时长下降到了1分15秒。而到了2014年,这个数值已经下降到59.5秒。

大多数研究人员将这一现象归咎于科技的发展,但年轻人特别容易感到无聊厌烦也是不争的事实。年龄在19²24岁的年轻人很少能长时间全神贯注地去做一件事。将近80%的人会一边看电视一边使用智能手机或平板电脑。他们可能自认为自己可以一心多用,但我们都知道那只是一种幻觉。

注意力集中时长越来越短,这对我们生活的方方面面都产生着影响。专注力与身体健康密切相关。(我们能锻炼多长时间?可以花多少时间在厨房自己做饭?)不仅如此,它也影响着我们的人际关系。(我们对别人有多大耐心?)我们能专心听别人在说什么或者关注他们在做什么吗?注意力下降甚至能

但注意力集中时长短也不完全是坏事。来自密歇根大学的研究报告得出结论说:"消费者已经越来越善于通过高度集中注意力以及短时高效记忆在更少的(上网)时间内处理更多事务。"所以,虽然我们可能很难在一件事上集中精力超过几分钟,但却能做到在很短时间内高度集中精力去处理某件事。在一个被各种让人分心的事物包围的世界里,能迅速将注意力从一件事转移到下一件事上,也算是一笔宝贵的财富吧。

如果你说话的风格比较自由散漫,不能直奔主题,那么这个理由应该足够有说服力让你学会编辑自己的语言。你想要表述的信息越重要,就越需要把话浓缩在有限的长度里,因为只有这样才能最好地利用别人短暂的注意力集中时间来传达自己的意思。

我的前夫曾经对我说,我总是希望用一次谈话就解决我们这么多年来相处中的所有矛盾,往往导致我正在抱怨(通常是抱怨)的某件事反而被冲淡了。因为我总是一直说,把脑海中冒出来的每一件相关的事都拿出来抱怨一气。如果我真的希望做出某种改变,应该就事论事、有话直说,而不是让他觉得每次我一提出"我们需要谈谈"的时候,就已经准备好列举他犯下的种种罪状,喋喋不休地讨伐他至少40分钟。

在工作中也是,我在学习叫员工到我的办公室来谈话,通常每次只谈一件事,最多两件。开会的时候,我会把需要讨论

的议题一条条列出来,用最简洁的方式讲一遍,然后问大家是 否有问题,然后再继续下一条。我发现,自从我开始这么做以 后,大家不仅开会时都变得很准时,参加会议时的精神面貌也 更积极、更饱满。如果你能让每周例会变得重点突出而且言简 意赅,也许就再也不用买甜甜圈来哄你的员工了。最重要的 是,我发现这么做以后,我的下属对讨论过的事情的细节记得 更清楚。

我并不是说你的谈话都应该控制在1分钟以内,不管怎么样肯定得比8秒长吧。如果你故意拖延谈话时间,很可能会失去对方的注意力。这么一来,不仅浪费他们的时间,也浪费自己的时间。

沟通专家艾伦·卫斯说,"人们倾向于把自己知道的所有事都告诉别人",而不去考虑什么是必要的,什么是不必要的。进 在你说出第一个字之前,请花点时间想想你需要在这次谈话中达成什么目标。一旦你把需要传达的信息传达到,就不要再继续说下去了。在交谈中也好,在许许多多其他事情上也好,质量胜过数量都是永远的真理。

我知道,并不是所有对话都是可以结构化、计划、合乎逻辑的。与电子邮件相比,现实生活中对话的自发性和不可预测性正是其美感所在。尽管如此,一次机械的、有事说事、不带什么感情色彩的交谈和一次随性的、漫无边际的、从狗粮说到你中学读过的小说的闲聊,这两者之间还是有相当大的跨度的。

一定有过那么一刻,我们突然意识到自己正不知所云,废话连篇;一定有过那么一刻,我们明明知道自己在胡说八道,眼看着朋友的眼神都黯淡了,自己却还在叽里呱啦停不下来。 谈话的长度应当根据实际交谈的情境来定,有话则长,无话则 短。谈成什么样,是由交谈双方共同来决定的。

我的意思是:你必须对对方发出的信号很敏感。这些信号是在暗示他们的注意力正在下降吗?是他们累了需要休息一下吗?他们是不是正试图从你身边慢慢挪开,或者甚至已经往后退了一步?他们经常中断与你的眼神交流吗?他们是否总是迫不及待地插入"嗯"和"是啊"这样的话好让你赶紧说完?如果是,那表明对方的注意力已经被耗尽。

请记住,如果谈话是抛接球游戏,那必须两个人都想玩才行。保持言简意赅,说明你很在乎交谈对象的感受。他们之所以没有打断你或是直接走开,有可能只是他们太有礼貌或是太担心你而不好意思这么做。所以,请不要辜负他们的善意,不要无节制地消耗他们的时间和耐心。

如果你被絮絮叨叨、没完没了的谈话困住了,对方一直在 说而你只能听着,那该怎么办?你的眼神恐怕已经变得呆滞无 光,尽管你知道对方最终一定会说完的,但不知怎的,就觉得 他们好像永远都说不完。

我几乎每天都会遇见这种情况。并不是因为跟我说话的人 太啰唆,而是因为每次结束采访以后,麦克风通常会关闭几分 钟,然后又要立刻回到直播中,所以我只有几分钟休息时间。 我需要利用这仅有的几分钟来重新整理我的思绪,这样才能有精力和注意力去继续下一个采访。如果嘉宾还想继续说下去——不管他多么投入,多么亢奋——我都会打断他们:"我很抱歉,只能下次喝咖啡的时候再继续聊了。我会很高兴听你说的,但现在我得回去直播了。"

在演播室里,这个"金蝉脱壳"的方法还算奏效,那么在 日常的闲聊中怎么办?例如,我有次乘飞机时,邻座的女士在 她还没落座之前就开始跟我攀谈起来。她应该是刚刚去看望了 自己的孙辈,所以心情很好,很想与别人分享她的快乐。

通常情况下,我会非常愿意听她讲那些温馨的故事,一边看她的照片一边发出"啊""哦"的赞叹和羡慕的声音。但那天我实在是太累了,如果我强迫自己听她说话,她的喜悦只会让我越来越生气。因此,我找了个机会对她说:"听起来你玩得很开心。我真的很喜欢听这些话题,但我的脑子现在有点晕。请原谅我好吗,我现在想闭上眼睛休息一下。可以吗?"当然,她同意了。在余下的行程中,我享受了一路的宁静。当我们快下飞机的时候,我问她可不可以看看她孙辈们的照片,并向她表示了衷心的感谢,谢谢她的理解。

有时候,你可以礼貌诚恳地打断别人然后离开;有时候,你不能这么做。如果你真的陷入了看上去无休无止的谈话中,可能只有两个选择:要么粗暴地打断别人然后离开,要么就留下来继续忍耐。不过,即便你只能选择留下可能也会有收获,也许会获得新信息或是在冗长谈话中也会出现几分钟愉快的交谈。

交谈是需要人们付出时间和耐心的,这也正是它的价值所在。有些人在表达自己想法的时候需要更多时间来组织语言。如果你能保持专注并持续与他们互动,往往会得到丰厚的回报。最后你会发现,耐心等待是值得的。

在谈话进入停滞状态的时候,你也可以通过问一些比较直接的问题来把话题拉回正轨。比如,你可以问: "你到家时发生了什么事"或者"别吊我的胃口了! 直接说最后怎么样了"。不要等到自己完全丧失耐心,因为那时你可能会说出令自己后悔的话。你如果想缩短交流的时间或者让别人快点说重点,应该确保自己当时的心态相对比较积极。

如果你真的很烦躁,一个字都不想再听了,我建议你不如直接承认自己听烦了。前一段时间,当我儿子告诉我他(又!)发现一个很好玩的电子游戏时,我说:"我现在很烦,最好别理我。我能不能请你批准我安静一下?我知道这样做不公平,但我现在只想自己一个人待着发霉长蘑菇。"他的反应是什么?"随你便,妈妈。"

简明扼要不仅是智慧的灵魂所在,还是一种高效的沟通方式。正如本书中的任何一条法则,凡事都有例外。(这句话你们可能耳朵都听出茧子来了吧。)不是所有交谈都应该简短。很多人都喜欢坐在沙发上和朋友们一小时接着一小时、不停地东拉西扯。但是这个场景并不适用于我们生活中的大部分谈话。总体来说,在你说话之前想清楚自己想表达的内容是很有

用的,此外再注意一下谈话的时长就可以了。总之,在多数情况下,言简意赅让交谈更有成效。为了不自相矛盾,我现在也要收笔了。

^{1.} lan Hardy, "Losing Focus: W hy Tech Is Getting in the Way of Work," BBC News, May 8, 2015.

^{2.} Maia Szalavitz, "The Key to a High IQ? Not Getting Distracted," Time, May 24, 2013.

^{3.} Quoted in Lisa Earle McLeod, "The Real Reason So Many People Are Such Bad Communicators," Huffington Post, March 25, 2011.

不要一直重复!

在沟通中, 太熟悉会导致无动于衷。

——威廉•伯恩巴克

我曾召集过一次全体员工会议,主旨是跟我的制作人们检讨既往的工作,并商量如何改进日常工作中的一些环节以提高效率。一个年轻的姑娘,还没等我开口就迫不及待地说:"你总是批评我们!只要有什么事出错了,你的反应真的让人发怵。(免费书享分更多搜索@雅书.)"

我着实被她的评论吓了一大跳。我自认为在给出负面反馈的时候非常克制。事实上,我在书桌旁常备一本记事本,用来记录自己跟员工的谈话摘要。而我的目标是:每天至少表扬每个人两次。这样的我怎么会让一个我非常重视的员工感觉自己的工作做得非常糟糕呢?于是,我请她详细解释一下为什么会有这种看法,她提醒我回忆一下几周前发生的一件事。

在我那次的访谈节目中,她提前为我安排了一位教授作为 嘉宾并接进热线,这样我可以让他谈谈有关选民投票的情况, 而她是这个节目的制作人。但是他一上线,就有很多杂音。连 线音效非常糟糕,中间甚至掉线了几次,很难听清他在说什么。

"他的电话怎么了?"我在在线聊天窗口给她发了消息。 平时我们在做节目的时候,都用在线聊天来交流。"我们检查 过两次才接进来的,之前声音没问题。"制作人答复我。"但 现在声音太可怕了。"我打字回复她。她说:"我知道。"

直播结束后,我走进控制室询问具体情况。"到底怎么回事呀?"我问。制作人回答说:"我已经检查过那条线好几次了,线路没问题。""但我听见的声音很不清楚。"我说。她说:"我在节目开始前几分钟就检查过了,之前声音没问题。""有好几次我都听不清他在说什么。"我说。"我知道了。"她回答。

你大概注意到了,在整个交流过程中,我并没有直截了当地批评她,一句都没有。而且实际上,制作人和我都清楚这次访谈进行得不太顺利。那她为什么会因为我们的谈话而感到沮丧呢?简而言之:重复。我说了很多遍类似"非常糟糕"这样的话。因为她是这个环节的负责人,所以我每一次强调情况多么糟糕都像是又扇了她一巴掌。而且我们(包括房间里的其他人)都知道直播出现了状况,我的重复只是在一遍遍强调她已经明白的事情,只能让她感觉更加尴尬而已。

从那次开完会以后,我就开始关注并有意识地记录自己重复消极反馈的频率。结果发现,我确实经常这么说话,而且这种行为非常影响员工的士气。问题是,如果这个制作人没有向

我提出来的话,我可能永远都不会想到重复的话语听上去跟批评是同样的效果。

重复在发表演讲和做讲座时可以作为一个非常有效的工具。想想你有多少次听到政客们用不同的方式来重复同一个词或短语,这些被称为讲话要点。政客们之所以这么做,是因为它们的影响力就像优秀广告的广告语,比如: "福利女王" "涓滴经济" "其或所谓"1%富人的贪婪"这些政治口号。

不过在这种场景里,重复有时也会适得其反。还记得2016年马尔科·卢比奥在共和党大选的一次辩论中的表现吗?卢比奥把同样的话重复了四次,被一些分析人士不无挖苦地形容为"来自母体的数据错误"进(Glitch in the matrix)。"贝拉克·奥巴马不知道自己在做什么——让我们打消这个错误的看法吧。"卢比奥说,"他完全知道自己在做什么。"

尽管我们都可以把这个当成笑料嘲笑卢比奥,但请千万不要太得意,其实大多数人都跟他一样会不知不觉地重复自己的话,而且每天都会。退一步说,就算我们用的不是完全相同的词,但表达的意思却是一模一样的。

我记得有一次,我儿子在学校跟人打架了,事后我跟他谈心。他告诉我,一个同学在操场上骂他,每次他一拿到球,那个孩子就把球从他手里抢过去。最后,我儿子失去了耐心,推了他一把。"那是你的错。"我告诉他,"之前是他的错,但你先动了手,就变成了你的错。"

我们继续聊着。他又告诉我,后来他被叫到了校长室,而且校长要求他给另一个孩子写一封道歉信。"你不应该推他。"我说,"如果你控制住自己的脾气,他就会自食其果。"然后,儿子跟我说,他可能有好几天午餐时间都得被罚一个人吃饭,而且老师还要让我去学校谈话。"都是因为你先动手才弄成这样的。"我说。突然,儿子大声嚷起来:"我知道!我已经听过一百万遍了!我难道是傻子吗!"

我本来可以继续训他,批评他脾气太大,竟然还敢对我提高嗓门,但我没有。因为他是对的。这些话我已经说了很多遍了。(当时他还小,听到重复的批评会很有挫折感,现在的他已经直接对我的唠叨充耳不闻了。)他说:"我敢打赌,有很多小孩(和配偶)不认真听别人的话,是因为他们实在是'听厌了'。"就像这件事,同样的事只不过换句话说了一遍又一遍。

重复在对话中就好像原地踏步,既无趣,又不能带来任何进步。

我们总是认为重复有助于把信息牢牢地钉进别人的脑子里。毕竟我们从小就被教导要学会什么,就得不停地重复记忆。我们制作生词卡来学外语。我们会一遍遍背诵重要的日期:《路易斯安那购地案》在1803年签署,《路易斯安那购地案》在1803年签署······每次大考前,我们会都一直熬到凌晨,拼命把各种名字、日期和方程式塞进脑子里。

而且,重复对增加记忆力的帮助也是有限的。2014年,两名加州大学尔湾分校的神经生物学家发表了一项富有争议的测量重复性学习效果的研究。研究参与者被展示了一些物体的照片,诸如太阳镜和咖啡杯等。他们看到每张照片的次数不少于3次。然后,研究人员又向参与者展示更多的图片,并要求他们从中选出最初展示的图片中所包含的确切物体。在供识别的物体图片中,研究人员插入了一些"诱饵",一些与最初展示物体相似但实际上并不包括在其中的物体,例如:用一部旧型号的手机代替了一部新型号的手机。事实证明,人们很难识别出这些"诱饵"。他们甚至非常确信这些近似物在最初的展示图片中也出现过,哪怕事实上它们没有。建

研究人员把这种现象称为: 获取要点而忽略细节。识别熟悉的街角实验就是一个很好的例子。这个实验表明, 你经过某个街角的次数越多, 越无法分辨出它与相似的路口在细节上的差异。这种抓住要点的记忆通常很有用, 不过如果你要给另一半指路, 可能就会遇到麻烦。她可能会问你, 某个十字路口附近是否有药店, 而你发现自己完全记不清。

重复对增强记忆的效果也会越来越弱。第一次读到某些东西通常会给我们很大冲击,因为其中包含了大量信息。但是,据心理学家亨利·勒迪格和马克·麦克丹尼尔解释: "当你第二次阅读时,会产生一种'我知道,我已经知道了'的心态。所以基本上,你不会再对读到的信息进行深加工,或从中挖掘出更多信息。通常情况下,重读都是粗略的——而且在不知不觉间给你一种错觉:自己对这段阅读材料的理解已经非常深入了。但事实上,自己的理解距离深入依然存在差距。" 建 我敢打赌,我们都有这样的经历,一边听某人重复某事,一边在心里想: "我知道,我知道,我知道。"对于第一次听到的东西,我们可能记得住,但第二次和第三次……效果就差多了。这个研究似乎意味着:不断重复重要的信息不仅不能使人记得更牢,反而会让他们充耳不闻。

重读可能会让我们感觉自己对读的东西已经非常了解了。 但是,在第一次阅读(或者在谈话开始重复)之后,我们的注意力就开始飘移,我们对读的东西的记忆变得越来越不精确。 在谈话中,这一点尤其值得我们重视,因为我们在和别人交谈时经常重复自己的话。而当有人第二次、第三次听到同样的话,他们会想"我已经知道了",然后关上耳朵。

从某种程度上说,这甚至有点讽刺:你因为害怕别人没听明白,往往会重复自己的话,而别人不听你说却是因为你一直在重复说过的话。你告诉你的同事下午4点前准备好报告,但不确定他们听到了没有。所以,你换个方式又说了一遍:"如果你们下午4点还没有准备好,我就没时间寄到公司总部办公室

了。"但是,他们还是没能给你一个明确的信号说明他们收到了。于是,你可能会再说一次。

发生这种问题的关键在于,当别人没有肯定地答复"是的,我听到了你说的话,明白了",并不意味着他们没有听到或听懂你的话。在听到重要信息的时候,人们不一定总是会明确回复。绝大多数情况下,重复说过的话都是没必要的。

其实,我们生活中的很多场合都在上演着同样的剧情。你变着方法地催促孩子去散步,或是催爱人去修一修漏水的水龙头。尽管已经说了几十遍了,可他们还是继续盯着电脑屏幕或是专注于足球比赛,把你的话当成了耳旁风。于是,你只好换了一种说法继续催。你有没有想过,他们之所以对你不理不睬,也许是因为你经常会反复重申一件事,让他们已经习惯了你的唠叨,彻底疲了。

请试着在说话时保持一种觉知,这样你在重复的时候就能马上意识到,然后试着去反思自己为什么会这么做。是你很需要得到别人的反馈,但感觉话说出口像石沉大海吗?是不是他以前做事情就不能有始有终?还是当你试图跟某人交谈时,他正忙着干别的事(例如,在孩子玩电子游戏时说一些重要的事可能不是个好主意)?你是不是一开口就会忍不住东拉西扯?

在接下来的几周里,试着去养成一个习惯:在与人交谈时,每次回话前先略微停顿几秒钟。在你重复同样的话之前,想想能不能找些新鲜话题来说。你甚至可以让你的朋友监督你,在你重复的时候提醒你。我的方法是让儿子在我每次开始

重复的时候都说"回声",如此几十次之后,我改掉了重复的习惯。

几年前,我定过一个新年目标:在以后每次谈话中,任何信息都不能重复超过两次。我以为这很容易做到,而实际上只坚持了两个星期左右。

这就跟你决定减肥了,开始写自己的饮食日记一样。刚开始你无法想象把自己吃过什么全部记下来对减肥会有什么帮助,因为你认为自己的饮食很节制。但当你把吃过的每一块饼干、每一把M&M豆、每一杯汽水都一字不漏地记录下来时,才发现根本不知道自己吃过多少东西。

重复也是一种不自知的习惯。当我开始记录自己重复的次数,才发现自己从来没有真正意识到自己都说过些什么话。

反复重复自己的话也可能是"谈话式自恋"的症状。可能是你既想继续把谈话进行下去,但又没有任何新东西可说的结果。在工作场合,这种情况相当常见——大家应该都参加过这种会议:主讲人一直在说,好像一点散会的意思都没有,但实际上已经说不出什么新意来了。所以,他们一直重复自己的话。这些会议既不令人愉快,也没有什么效率。因此,我们又有什么理由在私人生活中再去复制这种场景呢?

死记硬背初级指南

很多人都有过这样难忘的记忆:为了应付即将到来的大考我们通宵复习,猛灌咖啡,靠类似记忆卡的这种死记硬背的工具让自己短时间内强记那些知识点。我们以前可能认为,临阵磨枪是很好的策略,但有研究表明:靠重复来记忆名字和数字效果不佳。如果你想让记忆持久,间隔重复记忆法才是正确的方法。

间隔重复记忆法在死记硬背的基础上做了一点巧妙的变化,在每次重复记忆之间留出适当的时间间隔。我认识一些在企业担任要职的管理人员,他们对这种方法非常推崇。有医学院学生,甚至是轻度痴呆患者都认可这种方法。有医学院学生,甚至是轻度痴呆患者都认可这种方法。有一个叫作"超级记忆"的流行软件,你在上面可以用间隔重复记忆法记单词、诗歌,以及几乎任何其他你输入的信息。我第一次知道某人的名字时,会马上重复一遍;然后过一段时间,大约1分钟,再重复一遍;如果我在交谈中需要提到这个名字四五次,然后每次中间增加一点时间隔,那么真正记住别人名字的概率会高得多。(但概率也不会太高,因为我在记忆人名时脑子似乎有点迟钝。只是打个预防针,万一我们见过面,而我叫不出你的名字,请不要怪我。)

同样的原则也适用于工作场景。假设你需要向你的同事们传达三个重点。在会议一开始,你就开门见山地说了这三个要点("我们要关注的重点如下");然后,你解释了每一个要点的内容;最后,你又复述了一次("再重申一下,这些就是我要说的重要信息")。如果你能给需要重复的信

息搭建结构,并在两次重复中留出时间间隔,你的同事可能比较容易记住你说的话。

重复通常让人感觉枯燥乏味、毫无必要,其效果往往适得 其反。重复,作为一种辅助记忆的方法,似乎只对说话的人有 效,对听者没有太大帮助。所以在交谈中,一直重复只会让人 烦不胜烦。如果你不想让别人烦你、对你关上耳朵,唯一的方 法是注意你说出口的话。自己先听听自己说了什么。你可能会 惊讶,天哪,为什么我一直在说一样的话?

- 1. 里根发明了"福利女王"(welfare queen)一词,把黑人妇女定型为专靠 揩政府的油过好日子的人。——译者注
- 2. 涓滴经济又叫涓滴效应,指在经济发展过程中并不给予贫困阶层、弱势群体以优惠,而是由优先发展起来的群体或地区通过消费、扩散等带动或惠及贫困地区。涓滴经济学由美国幽默作家威尔•罗杰斯(Will Rogers)提出,最早用来形容里根的经济政策。——译者注
- 3. 出自《黑客帝国》,有别于鬼怪、UFO(不明飞行物)或怪物,指一些稀奇古怪的经历,那些经历一般都欠缺形象化的威胁,违反物理定律,甚至是因果关系,例如惊人的巧合、时空穿梭、异度空间、起死回生等。——译者注
- 4. sueplaie Castillo, "Repeat After Me: Repetition While Talking to Others Can Help Improve Your Memory," Medical Daily, October 7, 2015.
- 5. Zachariah M. Reagh and Michael A. Yassa, "Repetition Strengthens Target Recognition but Impairs Similar Lure Discrimination: Evidence for Trace Competition," Learning and Memory 21, no.7 (2014): 342-46.
- 6. Quoted in Joseph Stromberg, "Re-reading Is Inefficient, Here Are 8 Tips for Studying Smarter," Pox, January 16, 2015.

7. Gary Wolf, "Want to Remember Everything You'll Ever Learn? Surrender to This Algorithm," Wired, April 21, 2008.

11

这是一个好问题!

好奇的人都不笨。但那些不问问题的人可能一辈子都不开窍。

——尼尔·德格拉塞·泰森

采访记者都知道一个小花招,能让你从采访对象嘴里套出点有意思的事来。虽然我们问的问题五花八门,但永远不离六要素:何人,何事,何时,何地,为什么,怎么做。

这些被称为询问开放式问题。你可能听说过,也许自己在面试或者约会的时候也用过类似的方法。开放式问题的妙处在于它们不能用一个简单的"是"或者"不"来回答。最简单的问题往往能引出一个不简单的答案,就像特别详细的问题往往得到的却是最简单的回答一样。

例如,如果要采访一个从刚刚被龙卷风袭击了的村子里逃出来的人,我问他"龙卷风的风速高达每小时100英里(约160千米),看样子您家的房子都已经被刮倒了。您觉得害怕吗",那我能得到的回答最多是"是呀,我害怕极了,太可怕了"。

但如果我换个问法:"位于风暴眼中心是种什么感觉?"我就可能比较有机会听到更有意思的回答。或者我可以问:"你听见了什么?""那是什么感觉?"这些都是开放式问题,因为这些问题提供了进一步讨论的可能。它们给被提问的人留出了自由回答的空间,让他们可以用自己的语言对发生的事进行描述。也许"可怕"这个词并不能形容他们的感受。开放式问题鼓励人们说出自己的故事。

我会有意地把这个技巧应用到电台以外的日常生活中。有没有觉得让孩子讲自己在学校里发生的事总是很难?我也有同感。自从我学会了用开放式问题,比如"历史课上有没有发生什么事""老师都说了什么",情况就不一样了。当然,有时候他还是会说:"什么都没有发生啊。"但常常,我的一个简单问题就能引出比较长的一段回答。

封闭式问题——通常答案是"是"或"否"的问题——在许多不同的场合中同样可以是非常有效的工具。"你的手机坏了吗?""你需要搭顺风车吗?"这样的问题千千万,而答案只是简单的"是"或者"否"。谈话中还涉及很多其他因素,语境很重要,所以没有什么建议是绝对的。如果你只想尽可能快速有效地获取信息,封闭式问题是你的最佳选择。它们通常很有针对性,非常直入主题,能起到立竿见影的效果。

但你可能从来没注意过封闭式问题的另一个方面:它们会让你对谈话有一种掌控感。而开放式问题则是把控制权转交给了回答问题的人(问答就像是"抛接球游戏",开放式问题就好比把球扔给对方)。用"为什么"或者"如何"开头的问

题,给了对方充分的自由来选择如何回答,答案可以很长也可以很短。

当初,我刚搬到亚特兰大去佐治亚公共电台主持一个广播节目的时候,有一群人好像非常不欢迎我,因为我们的新闻节目将会取代原来的一档由学生主办的音乐节目。有一个人的不满情绪似乎尤其强烈,他每天都给我发一些短信来发泄他的愤怒,还会到推特上发些关于我和电台的负面评论。

于是,我邀请他一起吃午饭。不过我得承认,见他之前我 其实有点紧张。很明显,他很愤怒,而且有部分情绪是针对我 个人的。我很害怕和他发生口角,所以希望尽一切可能去避免 争执。因此,在赴约时我的问题仅限于简单的开放式问 题:"你为什么那么生气?""关于电台的新方案你都知道些 什么?""如果白天电台播新闻对你会有什么影响呢?""你 想了解我现在在做的电台节目吗?"

他跟我说了各种关于他有趣的事,例如他喜欢收集收音机,还喜欢修理老式收音机。临走的时候,我对他为什么觉得电台的变化让他很不高兴似乎明白了些,也更理解了为什么他那么喜欢原来的音乐台。提问减轻了我的压力,因为问问题的人不需要提供大量信息。而我也确保在问问题的时候不预设他的情绪或想法是怎样的,而是让他用自己的语言来表达。最后,我们竟然一起吃了顿很愉快的午餐。

我并不是说问开放式问题永远都是最佳策略,或者所有的 开放式问题都是好问题。很多人面试的时候都听过一些很糟糕

的开放式问题: "你最大的缺点是什么?" "未来5年,你对自己的期望是什么?" "你为什么想要选择这份工作?"虽然这些问题都是开放式问题,但很少有求职者会诚实地回答它们。(顺便说一句,"那让你有什么感觉?"也是个很糟糕的问题。虽然它是开放式问题,但已经变成了空洞的陈词滥调,没有任何意义。)

当然,为了让自己能问出更好的内容,首先得学会提问。我发现大多数人不喜欢问太多问题,好像也没什么特别的理由,不过我猜应该跟我们在谈话中的自恋倾向有关。不管原因到底是什么,这种做法都十分令人惋惜,因为问题蕴含着强大的力量。

通过提问,你可以表达自己的关切,表现出你的兴趣和关心。我可以用问题引导内向的人发言,给孩子们鼓励加油,提醒人们注意被忽视的事物。在朋友需要帮助的时候,我有时候会约束自己,在谈话中只提出问题。弗雷德·罗杰斯是近代历史上当之无愧的最有同情心、最耐心的谈话大师之一,他曾经这么形容问题的力量:"在艰难岁月里,我们能做的最好的事就是用耳朵和心去聆听彼此,并且牢记:我们提出的问题跟回答一样重要。"

真诚的问题甚至能让我们与不喜欢自己的人打开话题。社会心理学家罗伯特•西奥迪尼写了一本叫作《影响力》的书。对于如何赢得不喜欢自己的人的心,他在书中提出了两个建议:真诚赞美和虚心求教。提出问题吧!去问他们读什么书,

问他们如何应对工作中出现的某种状况,或者问他们有没有最合适的度假地点,或是给12岁的侄子送什么礼物合适。 建

我打赌,你肯定有各种各样的事想要了解。幸运的是,在你身边就有人知道这些事。如果你不提出问题,也许就白白浪费了从朋友和同事身上受教的机会。

提出问题是一门艺术。在这方面我很自豪,因为我在提问前总是做足功课,哪怕提问名人也能让他们觉得我问的问题的角度很新鲜独到。最让我感到骄傲的夸奖是,被提问的人吃惊地看着我说:"哇!好问题。我真不知道该怎么回答才好。"问出一个好问题不仅要求你听得仔细,还要求你有发自内心的好奇心。

如果你问了一个好问题,一定要给对方足够的时间来酝酿他们的答案,不要担心会出现沉默和空白。沉默常常表示对方正在思考,这也意味着,他们的回答经过了深思熟虑。"有研究表明,如果给听者提供一连串的词语或不同的声调,接着沉默一会儿,他们大脑中的一些细胞就会开始搜寻信号。"神经学家赛斯•霍洛维茨说,"如果这种反应没有在一定时间内发生,大脑就会触发唤醒中枢、情感中枢。沉默是沟通中的一个重要组成部分,但人们往往没注意到。"这他所讲的是,沉默会唤醒我们大脑的某些可能正在休眠的部分。如果你在谈话中能留出一点沉默的空间,可能你和对方反而都能更好地投入进去。

提开放式问题是一门需要不断去实践的功课。并不是每个问题都能以"谁""什么""何地""为什么""何时""怎么"开头。我费了很大的劲儿才把自己一半的问题转化成这种方式提出来,而且一直都觉得很难。如果你能提出好的开放式问题,那你得到的回答质量也将会得到显著的提升。

^{1.} Robert B. Cialdini, Influence: The Psychology of Persuasion, rev. ed. (New York: Harper Business, 2006)..

^{2.} Quoted in Ross McCammon, "Why a Phone Call Is Better Than an Email (Usually), " Entrepreneur, November 5, 2014.

^{3.} James Stephens, Traditional Irish Fairy Tales (New York: Dover Publications, 1996).

你不可能什么都知道!

能马上给出答案我甚感欣慰。我说, 我不知道。

——马克•吐温

2009年,曾经火爆一时的达美乐比萨连锁店已经日薄西山、濒临倒闭。公司销售一落千丈,股价也跌到了历史最低点。屋漏偏逢连夜雨,公司制作的比萨这时也在全美美食大赛中得了最后一名。

管理人员不得不迅速采取措施了,否则公司将面临破产。 于是,他们采取了一个非常规的做法。达美乐上线了一系列广 告公关,坦荡地承认了自己的错误:公司以前做的比萨太难吃 了。

在一则电视广告里,它引用了顾客的各种差评,比如有人 吐槽达美乐比萨的底饼就像"硬纸板"一样,是"最难吃的比 萨,没有之一","完美地避开了跟好吃有关的一切"。在广 告里,顾客们这些扎心的差评都被打印了出来,并用画框裱了 起来,挂在了达美乐办公室的墙上。这时,画外音宣布达美乐 推出比萨新品,并恳求顾客再给它一次机会。 达美乐的CEO(首席执行官)事后承认,自己在决定推出这则广告的时候其实忐忑极了。因为这则广告很有可能会适得其反,带来不堪设想的后果。幸好事遂人愿,这次危机公关被誉为餐饮史上最不可思议的扭转乾坤之作。第二年,达美乐的销售业绩涨了接近14%,股价也上涨了130%。这家公司把赌注都压在了诚信上,终于获得了丰厚的回报。就像摩根士丹利的分析师约翰•格拉斯所观察到的: "人们已经太习惯听广告里说的假话了。当你坦诚相待时,反而赢了。" 违

如果你已经为人父母,可能也教过自己的孩子:说谎并不能解决问题,只会制造更多麻烦。这个道理同样适用于成人间的谈话。在大多数情况下,实话实说才是正道。不过,你不一定要诚实地告诉你老公他唱歌唱得到底有多"好"。

没有人能无论何时何地总是说实话,这一点我当然能理解。在商务午餐约会迟到了或是没赶上孩子的足球比赛时,你撒个无伤大雅的小谎跟告诉别人一个你明知道不对或者不知道对不对的"事实"是性质截然不同的两件事。我认为我们要尽量不说那些自己不确定的事情,要习惯于说"我不知道"。

这么做有两个重要的原因:第一,这样能建立诚信的基础;第二,承认自己也有不足之处。达美乐比萨的广告公关之所以能引起人们的共鸣,可能除了坦诚以外,还有它的谦逊。虽然承认错误或是自己知识上的缺陷让人感觉在暴露自己的弱点,但实际上这种做法是一种强有力的情感上的连接。

我在电台直播节目中进行采访时,采访对象通常变得很拘谨。因为面前就是一个大得有点吓唬人的麦克风,玻璃墙外是制作人审视的目光,而且很多人在旁听会给人造成一种被密切关注的压迫感。所有这些都在提醒他们,自己所说的一切会马上变成公共言论,并将在互联网上被保存很多年。所以,他们对自己要分享什么内容往往会变得比较审慎。

很多人在日常对话中不会如此谨慎。比如:有个朋友提到车子出问题了,我们马上就会说是不是车上汽化器和发电机的问题,好像我们是专业机师一样;有个同事谈起某个关于移民政策的新闻,我们就会开始口若悬河地陈述一堆观点,摆出各种事实,好像我们是移民规划局的人。你不记得具体的数据?没关系,大概齐就行!你只是草草地浏览过一篇关于飞机旅行的博客文章?没问题,你已经坐飞机旅行过很多次了。你觉得自己已经知道那是怎么回事了。

如果在谈话中你总是忍不住想插上两句自我感觉良好但其 实似是而非的话,我强烈建议你不要把自己不了解的事情说成 既成事实,也不要在自己完全不懂的话题上胡乱发表观点。说 得更明白一点,你在脸书上读过一篇文章的开头两段,并不表 明你就"知道"什么是真相。在某件事上不多的几次经验也不 会让你变身专家。即便你生过孩子,也不表示你对怀孕过程中 的所有事情都了如指掌;即便你一年能打上几次高尔夫,也不 表示你就是专业高尔夫运动员。如果你假装自己非常内行,但 实际上是一知半解,那么最终你只会给别人提供一些很糟糕的 建议或者妨碍他们去咨询真正的、名副其实的专家。用著名诗 人亚历山大·蒲柏的话来说就是: "一知半解是危险的事。"不知道出于什么原因,我们总是喜欢不懂装懂或是装作博学多才,其实只是一知半解。一个比较容易理解的原因是:我们希望给人留下深刻印象。想让自己在人前表现得很聪明是很正常的一种心理。但讽刺的是,如果你说的话不是十分准确,会显得比不说话还要蠢。就好像一个小孩总喜欢说生词唬人,却连发音都说错一样可笑。

我们喜欢装模作样的另一个原因是我们不愿意向别人求助。卡雷特·科泽尔在他的《求助:人类困境起源》(Help: The Original Human Dilemma)这本书里提出:大多数人都会主动避免向其他人寻求帮助。"有一种倾向认为,这(向别人求助)是种缺陷。"科泽尔在接受《纽约时报》的采访时说,"如果一个商业环境的内部竞争和外部竞争都十分激烈,会加剧这个商业环境的恶化。所以这种恐惧是可以理解的,就像你放松警惕就会受伤,或者你不知道的信息······将被别人用来对付你。"连

在专业上向人求助可能会暴露你对自己工作无知的一面, 给你造成潜在的威胁。但很多人甚至在一般情况下都不愿开口 求人。(即使迷路了也不愿意问路的人请举手。)承认自己不 知道一些事情、向别人索取信息会让人感觉很尴尬,感觉自己 的弱点被暴露了。但如果不承认或说些胡话撑场面,那就更糟 了,这无疑会摧毁伙伴们对自己的尊重。

有时候,我们会给非常依赖自己帮助的人提供不切实际的信息,因为我们真的很想帮上忙。假设你的朋友从外地来,问

你城里有没有好的餐厅推荐给他。你的本能反应是报出一家你每天上下班路上总能看见的餐厅的名字。虽然你从来没去那里吃过饭,但那里看上去是个不错的餐厅。谨慎的做法是承认自己虽然没在那里吃过,但看过菜单,而且你注意到那里的停车位上总是停满了车。然而,我们经常会粉饰这些细节。如果你的朋友听从了你的建议,去吃了以后结果发现那里的食物难以下咽怎么办?那她对你的印象会有什么变化?最起码,她一定会觉得你品位很差。

现在,让我们假设一个场景。麦克对曼迪说: "我有点想看这部电影,不知道值不值得看。你知道这部片子好看吗?"曼迪也没看过这部电影。她只是看过30秒的预告片,另外在脸书上读过一篇朋友发的差评文章。她面临一个选择:是承认自己没有看过,完全不知道这部电影是好是坏呢,还是假装自己看过了,然后告诉麦克"那部电影烂到家了,不用看了"呢?

这个案例不是我自己在脑海中编造出来的。其实我就遇到过这样的事。我是怎么知道别人也没看过这部电影的呢?因为当她告诉我电影很烂的时候,我问她:"啊,你已经看过了吗?为什么觉得这部电影很烂呢?"她这才承认自己没看过。我不得不说,自己对她的印象稍稍有点减分。虽然她这么说也不能完全算是撒谎,但我感觉她就是撒谎了。

在史蒂文·莱维特和史蒂芬·都伯纳的书《怪咖思考术》 (ThinkLike a Freak) 里,有一章叫作"英语中最难说出口的一句话"。你可能会认为这句话是"我爱你",但作者提出的 观点却是"不知道"。他们引用了一项研究,在该研究中,一些5~8岁的孩子被问了一系列问题,其中多达75%的孩子回答了"是"或"否",即使他们不可能知道答案。

这项研究是由阿曼达·沃特曼进行的,她在利兹大学教发展心理学课程。恐怕你会认为只有小孩子才会这么傻傻地自欺欺人,妄称知道自己不可能知道的事,沃特曼也对成人做了一系列测试。当成人在接受测试时,每4个人中就有1个假装知道自己不可能知道的事。被拆穿的恐惧可能会阻止我们撒谎,但明显25%的比例说明这种恐惧还不够强烈。

沃特曼说,当我们跟比自己更有权势或级别更高的人说话时,比较不容易承认自己在某些事情上的无知。"也许(我们)觉得自己有些弱势。"她说,"(人们)总想展示自己能做到某些事。但要让他们坦然承认自己不知道某些事,就会让他们感觉不太舒服。"

史蒂文·莱维特表示,在商界,假装自己是专家的诱惑尤其强烈。他说自己教的MBA(工商管理硕士)学生都非常善于"在一无所知的情况下假装无所不知"。但他又说,这种"假装强大"的心态其实有很大的副作用。"你也许能靠它保住工作,一个星期,一个月。"他说,"但这不是关键。我们的目标是让自己真正变得强大,通过不断进步、不断学习来让事情变得越来越好。能达成这个目标的唯一途径是说'我不知道'。" 〕

把这个结论往前再推一步,当你不懂装懂的时候,不仅是在浪费自己的潜能,更是在利用别人对你的信任。

让我们再回过去看之前关于是否要去看电影的那段对话。 如果我没有进一步追问朋友为什么会有那样的观点,我可能就 不会去看那部电影。我可能会直接接受了她带有偏见的建议。 那样的话就很可惜了,因为后来我去看了那部电影,非常享 受。事实上,我很喜欢那部电影,几周后又去看了第二遍。

如果是比推荐电影更重要的事情呢?很多医生说自己很难 承认不知道病人到底得了什么病。在《赫芬顿邮报》的一篇访 谈文章里,神经学家尼古拉斯·卡普左利表示,在自己的同行 圈子里这种问题其实很普遍。"医生往往觉得对自己或病人承 认一种不确定性是很别扭的事。太多时候,他们会觉得直接说 不知道造成症状的原因或者没有对症的特效药会对他们的专业 技能、权威性、专业性造成威胁。" 违

关于这个问题,斯图尔特·福克斯曼博士在安大略省内外科医生协会(the College of Physicians and Surgeons of Ontario)的专栏中写过相关文章。他给我们讲了一个内科医生尝试在自己确实没有确切答案的时候跟病人说"我不知道"的事。结果呢?他的好几个病人表示更加信任他了。"病人发现其实每个医生的知识库都是有局限性的。"福克斯曼写道,"但是他们希望你会尽力帮助他们。而当你说'我不知道,但我会尽力找出答案'的时候,他们就会产生这种感觉。"建

交谈是人际交往的基础,而人际关系也必须建立在彼此信任的基础上。你会发现,你对自己认知上的局限性越是坦白,人们就越重视你给出的意见。如果你不知道,就请直说"我不知道"。这几个字能加强你与别人之间的联系。而且,它们会为你打开探索更广大世界、自我成长的大门。如果你不承认自己还有需要学习的必要,那么就无法再学到任何东西。

^{1.} Sean Gregory, "Domino's New Recipe: (Brutal) Truth in Advertising, "Time, May 5, 2011.

^{2.} Quoted in Alina Tugend, "Why Is Asking for Help So Difficult?," New York Times, July 7, 2007.

^{3.} Steven Levitt, interview by Stephen Dubner, "The Three Hardest Words in the English Language," Freakonomics Radio, podcast, May 15, 2014.

^{4.} Allen Francis, What Should Doctors Po When They Don't Know What to Do (blog), Huffingron Post, updated August 24, 2013.

^{5.} Stuart Foxman, "The Three Hardest Words, "Doc Talk, College of Physicians and Surgeons of Ontario; originally published as "The Three Hardest Words--'I Don't Know, "Dialogue 8, no.1 (2012).

不要废话连篇!

简化是种能力,只有剔除那些不必要的,才能让必要的 凸显出来。

——汉斯•霍夫曼

你们有没有听说过"长毛狗"故事?就是那种虎头蛇尾,包含了各种冗杂无关的细节和突兀的转折,大段铺陈让人走神,最后却潦草收尾、极其无趣的故事。这样的"长毛狗"故事实在很多,但我个人觉得最经典的例子要数马克·吐温写过的一个。

在马克·吐温的当代经典作品集中,有一本写于1872年的《苦行记》(Roughing It)。在这本半自传体的小说中,他记述了自己去美国西部淘金的冒险之旅。当来到一个陌生的小镇时,马克·吐温遇见了好几个人,这些人都对他提起一个名叫吉姆·布莱恩的人。他们说,他有个精彩绝伦的故事,绝对不要错过。这激起了马克·吐温的好奇心,他急切地等着这个人出现好一听为快。工夫不负有心人,有一天,马克·吐温终于遇到布莱恩了,终于可以坐下来听他讲传说中那个"激动人心

的他爷爷的老山羊的故事"了。如果你读过这本书,肯定知道接下来是接近1500字的一大段话。我摘其中一小段:

我爷爷把它(老山羊)从伊利诺斯带来的——从一个名叫耶兹的人手里买来的——比尔·耶兹——你们说不定也听说过他。他爸爸是个教堂执事——浸礼会的——还是个十分活跃的人呢,你要起得很早才能起在虔诚的老耶兹的前面。就是他劝说格林家在向西部迁移时和我爷爷搭帮的。塞恩·格林怕要算是那群人的头儿了吧,他讨了个叫威尔克森的"女人"——萨拉·威尔克森——一个美人儿,它是——在老斯托达德喂出来的一头最漂亮的小母牛,真标致,认得它的人都这么说。

布莱恩的故事并没有讲完,因为讲到一半,他就睡着了。 (他每次讲这个故事都会睡着,马克·吐温知道自己被恶搞后 气坏了。)布莱恩的故事是一个极端夸张的例子,不过类似的 错误其实我们每天都在犯: 衍生太多细节,列举太多无关的事 实。像布莱恩一样事无巨细地铺陈讲述,会让原本精彩的故事 变成老太太的裹脚布,让人大倒胃口。

记者们通常把这种情形称为"误入杂草丛"——意思是太多旁枝末节导致故事变得乏味,从而让人失去耐心。当你在"杂草丛"中迷路时,就弄丢了故事的主线,在一堆无关紧要的细节中漫无目的地兜圈子。让别人认真听你讲重要相关信息已非易事。试想一下,如果你一开口就说一大堆无关的人名和日期,还想让别人专注,这不是难上加难吗?

我的工作要求我非常注意自己的沟通方式。但我也是在定下提升自己沟通技能的目标后才觉察到,原来在平时沟通中自己经常不自觉地执着于细节问题。尤其是,我发现自己会因为对一些记不清的基本数据和事实过于较真而显得啰唆。

可能你也有过这种感觉。"误入杂草丛"的说话方式一般是这样: "我们2006年去了意大利。不对,是2007年吧?等一下,应该是2005年,因为那是在我到波士顿工作以后才去的。我觉得应该是。莎伦肯定知道确切时间。"等你终于要开始讲正题时,估计你的朋友已经眼神呆滞,想去喝杯拿铁提提神了。

精神病学家兼商业顾问马克·郭士顿说过:我们如果不想让交谈成为一言堂,一次说话最好不要超过40秒钟。他用"交通灯"来打比方:谈话的前20秒,对方通常会喜欢你或者觉得你说的有意思,这段时间是绿灯时间;接下来的20秒,当"对方开始失去兴趣,并且觉得你有点啰唆"时,谈话就进入了黄灯时间;第40秒钟,红灯亮起。郭士顿说:这时候你就该适时地闭嘴了。注

大家可以在心里数一下40秒大概有多长。看着手表或者时钟的秒针,好了,开始讲你的故事吧,秒针走过40下你就必须停下。时间不是太长!如过你把宝贵时间都浪费在可有可无的细节上,那就永远没有机会说重点了。

人之所以说话啰唆、拖泥带水,有几个主要原因。我在前 文中已经提过可能性最高的一个:人生来就喜欢谈论自己,而 且大多数人都很喜欢闲聊。但有些人只在紧张的时候才会变得话多,焦躁感使他们不由自主地说个没完。而另外一些人则是为了表现自己在某方面的见识广博、学有专长,为了给别人留下深刻的印象。至于剩下的人,可能从来没学会如何倾听,也不知道什么时候该闭嘴。

无论出于什么原因,在交谈中执拗于无关的细节一定会把谈话带进死胡同。就好像吉姆·布莱恩离题万里的废话,一个本来也许会很精彩的故事被他讲得支离破碎······假如他有机会能讲完那个故事的话。

当然,有些情况下,我们需要对细节问题锱铢必较。比如:我们都希望官员们在立法提案投票前做过全面的考察;希望律师在辩诉案件时,对能作为依据的所有细枝末节的法律条文都了然于胸;也希望医生和会计们对所有技术性细节采取十分谨慎的态度。但大多数人不想听议员谈论《奥尔德里奇-弗里兰货币法案》的修改细节,也不会有耐心听医生讨论手术时该用什么手术刀。我们希望他们能跟自己的同事,而不是我们讨论这些细节。在日常谈话中,太多细节会让人感觉乏味。

对有些人来说,"娓娓道来"是一种很舒服的聊天方式。你肯定会有那么一两个朋友或家人,特别爱罗列自己一天都干了哪些事或谈论自己还有哪些事要做。你问了一句"最近忙吗?",那个人就会开始滔滔不绝:"我今天超级忙!一大早就起来做早饭。我的狗消化系统有点问题,所以必须为它准备添加细麸的狗粮才行。然后,我又把笔记本电脑送去修。大概从一周前开始,不知道怎么回事,它一放碟片就会死机。然

后,我又去·····"我不想继续折磨你们了。实在是很无聊,对吧?

没人会关心这些琐事,除了你自己。你会买一本用200页的篇幅来写待办事项的书吗?我猜不会。我不想听那些细节:你清理了猫厕所,在ATM(自动取款机)上取了钱,或是又去商店买了点莴苣。这样琐碎的细节,没人会有兴趣听的。

我并不是说你自己对待办事项的进度进行追踪和复盘是毫无意义的。很多效率专家都提倡要制订每日计划,把记录变成一种习惯。记录不仅能让你获得成就感,还能把你所想的待办事项转移到纸面上,让你能集中精力去做事。然而,很多人没有把自己的任务清单写在纸上,而是一股脑说给别人听,倒到别人的大脑里去了。

跟别人说自己的日常安排可能会让人感觉很满足,但这很少会变成一次有意义的谈话。听了你的待办事项,别人能说些什么呢?"哇,有这么多事要做啊。"你可能是在期待别人的夸奖或同情,希望别人夸奖你能干,做了那么多事,或同情你还有那么多事需要做。不过,几乎可以肯定的是,你要说的一定已经超过了马克•郭士顿"交通灯法则"的40秒极限。

严谨起见,我想强调一下,我并不是说分享细节或自己十分在意的事永远都是不可取的。有时候,能向别人说出自己完成的工作或计划对你非常有益,而且通常对方也会出于爱和支持听我们说完。曾经有无数次,我听我儿子给我讲那些复杂的电子游戏玩法,其实心早就去了别的地方。但我认为听他说话

很重要,不管他跟我重复多少次每个人物的攻击力是多少,我都会不厌其烦地听他说完。我之所以这么做,不是因为我认为我们的谈话很有意义,而是因为我是他的妈妈,并且我爱他胜过世上的一切。

在朋友需要时听他们说说生活中的琐事是一种爱的体现。 假如亲近的人被诊断出了癌症,她也许会很想聊聊癌症治疗过 程中的方方面面,也许会有各种各样的担忧想找人倾诉,哪怕 那些都是微不足道的小问题;一个痛失亲人的朋友也许会跟你 谈起对逝者生活和工作中的很多细节的回忆。在这种情况下, 去聆听他们,是爱的表现。

但如果你朋友只是在跟你说她做车辆登记的烦琐流程,你就不一定非要耐心地听她说完。也许她是想抱怨自己等得太久,久到把同一首慢摇歌听了6遍。她是不得已,可你不用听她再唠叨一遍。如果你愿意听她说也行,否则的话就请她直接说正题好了。

罗列任务清单只是"误入杂草丛"的表现之一。另一种表现是把自己知道的关于某个话题的所有事都掺和到一个谈话中来。在电台直播间我常遇到这种情况,嘉宾紧张时尤其会这样。我抛出了一个话题,被访嘉宾就会接着这个话题把他知道的所有相关事情一股脑儿地都讲一遍。我的工作之一就是打断他们,以防我们都迷失在杂草丛里。

在私人谈话场合,这样的事也不少见。如果有人问我们是 否养宠物,我们就会把宠物的名字、几岁、品种、性情脾气全 都说出来;如果有人问我们是否有电脑或者笔记本,我们就会把电脑的内存有多大等都说出来。

大多数人都会犯这种错误,并不是因为我们存心想让别人觉得无聊。我想不会有人跟人聊天的时候会想: "嘿!我就是要让这家伙无聊死,让他觉得再也不想见我。"但毫无疑问: 那些细节确实无聊死了,可能只有你自己觉得有意思。如果说交谈的核心在于让双方都能投入进来,那进行一次有效而具有启发性的交流,太多细枝末节只会适得其反。

如果你的确有重要的信息要告诉对方,废话连篇的害处更大。你想告诉某人具体的航班信息,只需要告诉他航空公司、起飞时间和航班号就行了。如果你画蛇添足,把机票费用、航班中途停留时间、停车的最佳地点和返程的航班号全都告诉他,那重要信息可能反而被淹没了。

换句话说,假如你想让别人记住一个号码,是会说出几百个号码让他记住其中一个,还是只跟他说需要记住的那个号码呢?就像你同时把一百个乒乓球扔给别人,让他接住其中某个特定的球,请问是变难了还是变容易了?

把我们带入"杂草丛"的不仅是待办事项清单这种无聊琐碎的事,忍不住纠正别人的小错误,也会让你陷入这种困境。假设你的朋友正在跟你讲自己去滑雪时发生的一次惊险事故。他说当他被直升机救回医院后,做了个紧急的核磁共振检查来确认是否有肋骨骨折。这时,你跳出来纠正他: "不对吧,核磁共振照不出你的肋骨,只能显示软组织损伤。你是不是说拍X

光片啊?"你的这番话也许会把一次好好的谈话(甚至一段好好的友情)带进阴沟里。

这个原则适用于很多类似的日常交流情境。我知道要忍住不去纠正别人的语法错误、技术术语误用,或是发音错误这样的低级错误是很难的。但我恳求大家,忍住。

再进一步说,我建议你们把"哎呀,其实……"这句话从你的字典里删掉。通常,我不会提供这么具体的措辞、意见或者建议,大家要避免使用某些词,但我在这里破例。就像"我不是种族主义者,但是……"这句话一样,"哎呀,其实……"后面不会引出什么好话。如果你必须要纠正别人,因为如果他们得到的信息不准确就会引发麻烦或导致什么恶果,也请换种方式或者耐心等他们说完再提出来。如果只是不要紧的小事,那根本不需要特意去纠正。没人希望自己在讲述享用大餐的故事时被打断,然后被教育一通真正的香槟只能出自法国这种事。

在交谈中,判断哪些信息是重要的、哪些是无关紧要的是 我们的责任,这一点有时候很难做到。但只要你开始注意这个 问题,就已经算得上是一种进步。人们常常会不经大脑、滔滔 不绝地讲,没有想过哪些才是该说的。

下次,你再发现自己啰唆地说自己的私事时,记得观察一下对面听者的脸色。他们是不是在东张西望?有没有开始打哈欠?

如果是,说明他们可能已经很想逃了。别管你是哪年买下自己的第一辆丰田车了,直接说你想说的事吧。你的朋友、家人、同事,甚至咖啡师,还有收银员都会衷心感谢你的。

^{1.} Quoted in Lydia Dishman, "The Science of Why We Talk Too Much (and How to Shut Up), "Fast Company, June 11, 2015.

14 不要心不在焉

清除头脑中的杂念,倾听身边的人并试着去理解他们, 这看上去不是一件特别有效率的事——要考虑的其他人和事 太多了。但唯有如此才能让你效率更高。

——玛格丽特•霍夫曼

我发现,民间俗语有时候比正儿八经的行为学诊断书更能精准地形容人类的一些行为模式。上一章我用"长毛狗"故事开篇,这一章我又不得不提及另一个类似的形象的俗语:"捡羊毛"(Woolgathering))。

在交谈场景中,"捡羊毛"通常用来形容那种胡思乱想、神游八荒、心不在焉的行为。当你"捡羊毛"的时候,可能正直勾勾地看着对面讲话的人,甚至还会时不时条件反射地点头附和,但实际上对方说了什么,你一个字也没听见。你沉浸在自己的世界里,被各种纷乱的思绪带跑了。没错,你正在"捡羊毛"。

这个俗语最早用来形容一些人去放牧的田野上漫步,试图 采集路过的羊群挂在灌木和树枝上的零星羊毛。这样的漫步没

有方向,也没有固定的路径,只是随性地穿过一片草地和灌木丛,收集一小团白毛,然后继续往另一片草地去碰碰运气。

"误入杂草丛"和"捡羊毛"在谈话中的区别在于:前者是讲者在分心;后者是听者很难集中精力,忍不住开小差。

我所说的"捡羊毛"不是瞬间的打断或注意力失焦,我描述的是那种把你引入自己大脑中的杂念,让你不知不觉走神了。"捡羊毛"的另一种通俗说法是"掉进兔子洞",就像爱丽丝梦游仙境一样,你掉下去,不停地坠落、下沉,离现实中正在发生的对话越来越远。

我自己在这方面做得就非常不好。我是那种"注意力不太集中"的人。我有成人注意力集中障碍(AADD),所以有时候会觉得专注于某件事非常困难。我的大脑非常容易思维发散,稍不注意就会被千头万绪的想法带去十万八千里远的地方。如果我不保持警觉,在瞬间,可能几秒钟内就会灵魂出窍一般,发现自己早就不在谈话中了。可能你在跟我说你修车的事,而我却回答你迈克尔·杰克逊在《绿野仙踪》里的表演如何。(是的,这是真事儿。)

早期我做记者的时候,这个毛病还不算是个大问题。因为那时候直播的时间几乎很少——所有采访都是录制编辑过的。可是,等我转型做脱口秀直播节目主持人以后,这种心不在焉的倾向忽然变成了一个大障碍。

我永远都忘不了有次连线驻阿富汗战地记者的采访经历。 我不知道什么时候自己的思绪已经脱缰了,总之等我回过神来 的时候他已经不说话了,在等我的回应——我这才发现自己根 本没听见他刚刚讲了什么。于是,我问了一个自认为能转移话 题的问题,没想到,这个问题正是他之前回答过的那个。我是 怎么知道的呢,因为他是这么回答的: "好吧,正如我刚刚解 释的……"

成千上万的听众都在听那个节目。这个失误让我觉得羞愧 难当。

这样的故事也许并不陌生。虽然大多数人"捡羊毛"的时候通常不会有太多人在场,但我还从没有见过一个人从没被人大声从神游中拉回过。

那么,一个人如何确定自己是否像我一样,特别容易"捡羊毛"呢?其实,有几种专门的测试可以用来衡量你对于无关信息的鉴别和忽略能力。其中一种叫作斯特鲁普色词测验(如果你搜索一下,就会发现各种版本的类似测验题)。在这个测验中,你需要说出一个颜色词的字母的颜色,而不是那个颜色词本身。比如,你可能会看到一个字母是橙色的词"白色",你的任务是说出橙色,哪怕你大脑里的那个声音——类似于在交谈中让我们分心的声音——叫你说出"白色"。你回答每个问题的速度越快,越容易被那个声音影响并犯错。

做过斯特鲁普色词测验的人都会发现,这个测验其实比想象中要难。你可以查阅各种研究报告的研究结果来证明这一

点。不过,我可以告诉你我提炼出的一句话:人类都会分心,只是程度不同。

但话说回来,你身边是否有一个这样的人,拥有超群的排除干扰能力?我在大学里曾经有过一个朋友,她即便坐在时代广场中央,依然能旁若无人地写自己的论文。她以及像她一样的人,都具有一种被称为"潜在抑制"的能力。你的潜在抑制水平决定了你对周围"噪声"和干扰的过滤能力。如果你是高潜在抑制者,也许对在开放式敞开办公空间里办公毫不为难;但如果你是低潜在抑制者,也许就需要戴上能隔绝周围干扰的耳机才能正常办公。对于那些潜在抑制水平非常低的人而言,小到像老板窗沿外有鸽子这样的事,都能让他们无法集中注意力去听老板在说什么。

容易分心其实很自然、很常见,并不会对你的性格产生负面影响。如果你是那种认为"瓶子有一半是满的"的乐观主义者,分心对你来说可能还相当具有积极意义。但是,如果你想进行一次好的交谈,总是分心绝对不会是件有益的事。

一次好的交谈不仅需要专注,还要求谈话双方必须同时专注于同一个主题。两个人都必须投入并做好准备让自己头脑中的杂念流过。为什么?因为分心本质上是个人的事。你脑海中随机出现的各种芜杂思绪基本上不会跟另外一个人的思绪有任何呼应。但这并不是说你脑中出现的思绪绝对不会给谈话增添逸趣,不过通常情况下不会。

当一个人在谈话中提及某个特定的物体或地点——一个不重要的细节——你可能会发现自己一下子掉进了个兔子洞。你的朋友说起她在当地咖啡馆看见前男友的事,让你想起在那个咖啡馆,你曾经碰到过一个名人。于是,在你的朋友还在继续讲述着让她尴尬难堪的偶遇故事时,你却在想着怎么插嘴,好说出这件事。她说: "我想我再也没法去那儿喝咖啡了。"而你却答道: "可是,你在那儿可能会遇见名人哦,就像我上次那样!"杂念控制了你,让你们的谈话脱离了轨道,而你的做法可能会让你的朋友怀疑你是否在乎彼此间的友情。

我想澄清一下,在恰当的时机,说一点题外话可能会是非常有趣的延展,能锦上添花。比如:你的朋友说了些什么,刺激了你的神经,让你灵光一闪,立生顿悟;而你分享出自己的感觉,你的朋友也深受启发。谈话中,这样的即兴发挥,就像是过电一样令人激动、振奋。但是,这必须建立在一个基础上,那就是你分享的顿悟跟你朋友在说的内容有实际的内在联系。你俩并没有转换轨道,而是像一列火车开上了一条未曾设想的路。这是你俩的一次共同冒险。

学着去打磨自己的专注力,你能收获的益处远远不止更好的与人交谈。2007年进行的一项研究表明:锻炼自控能力有利于改善人际关系,有益心理健康,能减少压力;如果你是学生,甚至还能提高你的学业成绩。 键 锻炼自控能力的益处还不止这些:知道如何运用意志力,能防止你滥用药物或染上毒瘾,患上饮食失调症,能让你不去犯法。在那项研究中,自控被定义为"对自身思维、情感、冲动和行为的控制或无视的能力"。这句话贴切地描述了你在跟人交谈时,选择不被杂念干扰而采取的行为。

与此同时,这项研究也揭示了这条准则有多难遵守。脑海中的各种念头层出不穷,会让人疲惫不堪。实际上,人类消耗的能量中有20%是大脑消耗的。研究人员发现,锻炼自控能力竟然能降低人体的血糖水平。血糖是血中的葡萄糖,是人体能量的重要来源。抵御干扰、提高注意力都需要消耗能量。在一个著名的实验中,实验者先用刚出炉的巧克力饼干诱惑参与者,然后要求他们抵制甜点的诱惑,只能吃小萝卜。之后,所有参与者都被要求答一份测试题。那些抵制住饼干诱惑的参与者在答题时显得很吃力,他们已经太累了。

如果我们一天都过得很辛苦,在一天结束时还要非常专心 地跟人交谈,实在是太困难了。我们已经没有精力再唤起自己 的注意力了。 一次好的交谈就像一条欢快流动着的河流,水流可能很急,有惊涛拍岸,也有急转直下。但是,这条河不该改道,也不该筑起大坝。交谈时,你绝对不能跳上另外一条船,并指望你的朋友也能跟着你一起跳上去。你俩都应当在那条河里,共渡湍流和急弯。

为了让谈话能够一直进行下去,你必须学会让自己的思绪流过而不附着于心。而要做到这一点,并非易事。但通过训练,你能忽略那些干扰你的芜杂思绪。我这么说是因为我自己就有过亲身体验,作为一个有成人注意力缺陷障碍的人,我曾经颇费了一番苦功。

放任思绪自然流过而不让自己受其影响,或抵御"捡羊毛"的诱惑,这两点之所以这么难做到,部分原因是在交谈中,我们的话语具有极速传递性。在美国乃至全世界,对话发生的速度都几乎快如闪电。研究人员把采用全世界不同地方,包括意大利、丹麦、日本、韩国、巴布亚新几内亚、纳米比亚和美国在内的十个国家的不同语言的谈话录下来后进行研究,发现在一方结束自己的讲话到另一方发出回应之间的平均时间间隔大约是200毫秒。注

这个间隔最短的国家是日本,仅为7毫秒。那就意味着,日本人几乎没听完别人的话就已经在回答了。即便是间隔最长的国家——丹麦,这个时间差也仅为470毫秒,算起来还不到半秒钟!为了让大家理解得更直观,我提供一个参考数据,我们从记忆库里提取一个词需要600毫秒。所以,如果我们在200毫秒

不到的间隔里就回应了别人的话,那表明,我们在说话前并没有真的花时间思考。

我们是怎么做到在这么短的时间内做出回应的呢?马克斯·普朗克语言心理研究所的心理学家斯蒂芬·C.莱文逊说:"在谈话对象说话的过程中,我们就已经在为自己的回应组织语言。"他认为:"我们一边听(别人说出的)词语,一边就在同步编织自己的语言,当发言的机会来到时,我们就会立刻、尽可能快地抓住机会发言。"虽然这听上去很有道理,但我对斯蒂芬的观点中的一点持有异议。我不认为人们可以一边听别人说话,一边组织自己的回答。我认为,如果如他所说,我们总是在想自己下一句该怎么说,那么我们永远不能听懂别人在说什么。

在听别人说话的同时,脑海中翻滚着数十个不同的想法,这是再正常不过的事。当有蝴蝶飞过,或看见路人穿了可笑的T恤衫,你走神了,这也很正常。在听别人说话时,联想到自己

很想谈论的话题,或是为了某个闪念激动不已,这都是自然反应。我所说的这些不专心的情形,本质上并不算是坏事,甚至谈不上对谈话有妨碍。但如果你想把这些随机的杂念都放进谈话中,是不会让谈话变得更好的。别人很难跟得上你脑海中思绪万千的变化,如果你放任自己心不在焉,可能一眨眼就离题万里了。

对有些人来说,让谈话像流水一样自由流淌十分困难,因为他们不愿意放弃对交谈的控制权。在交谈中,我们就像汽车司机,而"捡羊毛"则让我们可以一直握住方向盘。我们想让车子转弯就可以转弯。任何时候,只要放弃上一个话题,换个话题就可以。当我们的脑海中冒出一个我们自认为特别聪明或者特别有意义的想法时,这么做的诱惑力尤其大。让我们忍住不抖机灵或者插进一个聪明的笑话,这实在太难了。哪怕会打断流畅的谈话,我们也在所不惜。更重要的是,我们常常并不觉得那是一种打断!我们觉得,那只是为谈话注入了一点灵气和丰富性而已,对吧?这是一种微妙的交谈自恋情结。

转换话题和正常反应之间的界线有时候很模糊。谈话的方向并不总是那么明晰的,所以要判断你的反应是否会让谈话改变方向几乎是不可能完成的任务。但如果你真的用心聆听,那条界线就会比较容易摸清。

我可以提供一条有效的基本经验:要营造一次有益的谈话,你必须做到聚精会神,必须听别人在说什么。如果放任自己胡思乱想,或是只专注于自己接下来要说什么,那你压根儿没在听。

通过对大脑的训练,你可以让自己不那么容易走神。冥想是一个非常有效的训练方式。通过冥想练习,你能学会觉察自己的情绪和念头的升起,并任其来去而不执着于其中任何一个。如果你经常做冥想,可以先从简单的记录开始,把自己的所有想法一一记录下来。不要试图做任何改变,只是让自己保持觉察。你越早觉察到杂念的升起,就越不容易被它干扰,你会任它流过大脑而不去跟随。

科学家通过磁共振成像(MRI)技术不仅发现了决定我们专注力的脑区域(腹外侧前额叶皮层),还发现了心理活动有一种独特的驱动力。 例如,当你想去倒一杯水时,你的身体已经准备好移动,而你的嘴巴可能也因为想喝水而分泌出口水。你被一个念头牵引得越远,就越难抗拒这种驱动力。但如果你训练过如何察觉自己的杂念,那么在一个念头刚刚出现,还没让你的身体产生相应的生理反应时,你就能觉察到。这就是所谓的"正念"。

一旦你觉察到自己脑海中的各种念头出现,千万不要试图摆脱它们,或是"保持清醒"。你无法阻止大脑进行思考,努力抗拒大脑中的念头,反而会让你更加分心。你只需要告诉自己,"这是一个念头,仅此而已",然后回到自己正在参与的谈话中。

还有一一我希望现在大家都已经不用我再强调——最好的 交谈是"不插电"的。收起你们的手机,关上你们的电脑,把 任何能发出声音的电子设备调成静音。把你手机上的通知永远 调成关闭状态是一个再好不过的主意。你真的需要知道所有的 动态吗?包括谁刚刚赞了你脸书上的帖子?谁分享了你在照片墙(Instagram)上贴的照片?也许答案是否定的。成年人平均每天查看手机110次,即每13分钟查看一次。为了抵制在对话时每隔几分钟就想看一次手机的冲动,最简单的方法是把手机放在视线之外。

交谈需要耐心和专注力,而要培养这两种品质并不容易。 不过我不认为这会阻碍交谈,相反,我认为它为交谈增添了魅力。交谈的可贵之处在于,与沉浸在自己的世界中不同,你必须花时间与他人分享思想并同时保持专注。唯有如此,人与人之间的互动才能像流水一样自然而富有变化,你才能让自己的思维随之进入自己不熟悉的领域。你对自己头脑中的一切已然熟稔,不如敞开心扉,让别人的思维给你带来惊喜和新发现。这一切都值得努力。

^{1. 16}世纪,一些乡下穷苦人会在牧羊人常去放牧的灌丛中散步,试图采集羊群挂在灌木和树枝上的零星羊毛。如果能够收集到足够多的羊毛,就可以编织一件衣服,自己穿或者拿去卖掉。后来"捡羊毛"就引申出比喻义: "无目的地漫游,无利可图,胡思乱想,做白日梦,心不在焉。"

^{2.} Craig Lambert, "Ideas Rain In, "Harvard magazine, May-June 2004.

^{3.} Matthew T. Gailliot, Roy F. Baumeister, C. Nathan DeWall, Jon K. Maner, E. Ashby Plant, Dianne M. Tice, Lauren E. Brewer, and Brandon J. Schmeichel, "Self-Control Relies on Glucose as a Limited Energy Source: Willpower Is More Than a Metaphor," Journal of Personality and Social Psychology 92, no. 2 (2007): 325-36.

- 4. Tanya Stivers, N. J. Enfield, Penelope Brown, Christina Englert, Makoto Hayashi, Trine Heinemann, Gertie Hoymann, Federico Rossano, Jan Peter de Ruiter, Kyung-Eun Yoon, and Stephen C. Levinson, "Universals and Cultural Variation in Turn-Taking in Conversation," Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America 106, no. 26 (2009): 10587-92.
- 5. Zoltin Kollin, "Myth#1: People Read on the Web," UX Myuhs.
- 6. Harald Weinreich, Hartmut Obendorf, Eelco Herder, and Matthias Mayer, "Not Quite the Average: An Empirical Study of Web Use," ACM Transactions on the Web 2, no. I, article 5 (2008): 1-31.
- 7. Simon Moss, "Ventrolateral Prefrontal Cortex, "SICO Tests, June 30, 2016.

15 用心聆听!

我们询问别人周末过得怎么样的唯一动因是, 我们想告 诉别人自己的周末生活。

——恰克•帕拉尼克玛

2013年,广播制作人戴维·伊赛突发奇想,要制作一档非常具有野心的节目。他的点子棒极了,迅速成了一个国际风向标。但这个点子并不新鲜。

我这么说并不是想抹杀戴维的成绩,只是希望向大家引荐那个给他灵感的人:广播界的传奇人物——斯塔兹·特克尔。斯塔兹·特克尔不到29岁就已经几乎涉猎了电台的所有工作内容——他在电台肥皂剧中演过角色、播过新闻、写过广告文案,甚至还在芝加哥电台主持过一档以他自己的名字命名的节目。在这个节目中,他采访过的大人物不计其数,包括:多萝西·帕克、马丁·路德·金、鲍勃·迪伦,还有田纳西·威廉斯。

但为他赢得普利策奖的并不是名人访谈。特克尔最为人所铭记的是他对那些不会名留青史、默默无闻的普通人的访谈。

特克尔花了很多年的时间,积累了几千个小时的采访记录,形成了一部口述史。他走遍全美,走街串巷,流连于酒肆饭馆,听人诉说自己的故事。他遇见过经历了二战和大萧条的人,只是问几个问题,然后静静地听他们讲述,让录音机的磁带记录下这一切。

他早年写过一本书,书名是《工作:人们谈论自己整天在做的事以及他们对这些事的感受》。建这不是一个引人入胜的标题,书中的人物——垃圾清理工、理发师、宾馆服务员、钢琴调琴师,以及几十个其他行业的从业人员——从事的也都不是人们眼中光鲜亮丽的职业。如果在杂货店与他们擦肩而过,你甚至不会注意到他们。但发生在他们身上的故事却是那么扣人心弦、荡气回肠,他们和他们的人生都是独一无二的。这本书不仅蜚声国际,甚至还被改编成了百老汇歌剧。

特克尔一直坚持采访和写作。他采访了5 000多人,积累了超过9 000个小时的采访录音。这是人类历史和人文的一笔宝贵财富。《纽约时报》在刊登他的讣告时,称他为"倾听美国的人"。

斯塔兹·特克尔常说自己的成就部分应该归功于儿时的经历。他在芝加哥长大,父母在那里经营了一家小旅店。各色人等在特克尔家来来往往,其中不乏许多新移民,幼年的特克尔喜欢坐在旅店的大堂里听那些旅人的故事。那时,他就学会了如何聆听,对听取别人的故事有着不灭的热情。他在自己的回忆录中写道:"在采访中,我唯一带着的态度是尊重。只要你

认真聆听,对方就能感觉到你的尊重。因为你听得越认真,他 们就越愿意跟你聊,愿意向你敞开心扉。"

这让我又想起了戴维·伊赛。曾经,斯塔兹·特克尔走进人们的厨房和餐厅聆听他们的故事,而几十年后,伊赛发觉,是时候再次去聆听世界了。于是,他发起了一个项目,也许你们听说过,这个项目叫作StoryCorps。这个项目的理念很简单:他在纽约中央火车站安装了一个录音亭,然后邀请人们走进亭子里,录下一段对话。如今,StoryCorps在亚特兰大、芝加哥以及旧金山都设立了录音亭。此外,还有一个流动录音亭每年在全美穿行几千英里,向愿意分享对话的人们收集各种各样的故事。

StoryCorps已经取得了令人难以置信的成功。伊赛和他的同事们已经收到了来自平台上的成千上万条采访录音,一些甄选出的访谈还会在每周五国家公共电台的早间播报(Morning Edition)节目中播出。每次我看见有人边听广播边落泪,就会认为他们一定是在听StoryCorps的故事。

这些故事主题广泛,涵盖了各种各样的话题,从恋爱专家 访谈到战后创伤采访,无所不包。这些录音中有孩子采访父母 幼年生活的,有失散的兄弟姐妹再次团聚的,也有士兵讲述漫 长而孤独的军队部署之夜的。

StoryCorps并没有吸引很多名人,相反,它聚集的都是一些平凡的普通人。而且,他们上传录音没有任何酬劳。人们之所以愿意在小小的录音亭里坐上40分钟,只是因为他们希望自

己的故事能够被听见、被记住。伊赛说,聆听这个举动带来的影响是深刻的。"聆听,就是一种对他人的尊重。"伊赛说,"有个笑谈说,我是个糟糕的聆听者……我只是太容易被手机和邮件分心……但这正是StoryCorps存在的重要原因。它让我们学会聆听,在这个充满嘈杂声音的时代,把用心聆听变成一份礼物。它让我们搂住别人的肩膀,把他们摇醒,告诉他们:'嘿!让我们谈谈,告诉我,你觉得什么对你来说最重要。'"〕

伊赛的话让我产生了深深的共鸣。首先,他承认自己并不是一个很善于聆听的人,但同时也认识到了聆听的力量,并在积极地寻找让自己变得更好的方法。我对此很有同感。我也不是最好的聆听者,但我知道这项技能在我的所有人际交往中都将发挥至关重要的作用,而我也在努力提高。

事实上,每个人都在努力,希望自己更懂得聆听别人,但很少有人用心去听。也就是说,人们只在用耳朵去听,却没有用心去理解、回应并留下记忆。无法做到这一点并不是一种人格缺陷,只能说这是人性的弱点。聆听别人并不容易,对人类来说似乎如此。

任何与婴儿共处过的人都会发现,人并非生来就懂得聆听。生命之初,我们只懂得吵闹,制造噪声。聆听是一项需要刻意训练的技能。拉尔夫·尼科尔斯是这个研究领域的先驱,实至名归的"聆听之父"。早在20世纪50年代,他就开展了一

系列聆听实验,在他的著作《你在听吗?》(Are You Listening ?)这本书中,他写道: "可以得出结论,因为聆听没有实际可依的标准,一般人不懂得如何聆听。他们虽然长着耳朵,并且听力很好,但很少具备相应的听觉技能使其听力发挥出作用,执行可称之为聆听的工作。" 违

人类喜欢说话。说话很有用,可以支撑甚至塑造我们的个性。哈佛大学的科学家曾发现,人们在谈论自己时,脑中的快感中枢就会被激活。研究人员让参与研究的人谈论自己以及自己对某事的看法,然后再让他们谈论其他人和对其他人的看法,与此同时,接入功能磁共振成像仪器进行观察。研究人员发现,当参与者谈论自己时,中脑边缘多巴胺系统局部会变得十分活跃。而这个活跃区域与人类在进行性爱、吸食可卡因、食用糖果时的兴奋区域是一样的。你没有看错——谈论自己带来的快感就好比做爱或吃松露巧克力。进

更有意思的是,研究参与者其实不知道有人在听他们说话。他们以为自己是在跟自己交谈。看来,哪怕交谈对象是空气,人们仍然很享受谈论自己的快感。

这一点说明我们在评价交谈成功与否时,可能无法做到非常客观。有多少次你面试完自我感觉良好,自认为搞定了,但后来却吃惊地发现自己并没有得到那份工作?你没有被雇用的理由也许千千万,但有一种可能是,你谈自己谈得太多,却听得太少。正因为这样,你自己感觉非常好,而桌子对面的人却不一定有相同的感受。如果我们把自己的感受当成判断交谈是

否成功的标准,很可能会被在谈论自己时产生的多巴胺误导了。

在另外一项实验中,研究人员让实验参与者回答各种各样的问题,并相应获得不同数量的金钱作为奖金,人们可以自主选择回答问题。他们可以选择回答关于自己的问题、关于别人的问题,或是关于某个事实的问题。

研究人员再一次发现,人们会选择回答透露自己个人信息的问题,哪怕这些问题对应的奖金更少。他们为了谈论自己的感受和想法,可以接受比平均水平低17%的奖金。研究报告中写道:"正如猴子为了看到群体中的优秀伴侣而愿意放弃果汁,大学生为了看到吸引人的异性而愿意放弃金钱一样,我们的参与者为了思考和谈论自己愿意放弃奖金。"注

我们更愿意说而不愿意听的倾向会妨碍我们进行出色的交谈。我发现"我听见了"这个词越来越多地出现在日常沟通中,很讽刺,我们需要用这样的方式表明自己在听。首先,"听见"这个举动是被动的,并未表明自己是主动去聆听对方的。而且更重要的是,实际上,很多时候我们说自己"听见了",其实我们压根儿没有在听。有一天我去杂货店买东西,对收银员说:"我的环保袋被压在购物车最下面了。请稍等,我拿一下。"她看着我的眼睛说:"好的,没问题。我听见了。"而她一边说着一边已经把我买的东西装进了塑料袋。我不得不又重复了两次,她才真的听懂。

是否有过很多次,有人对你说"你根本没听见我说什么",而我认为他们真正想表达的是"你没在听我说"。所以,我会刻意训练自己,每当有人有任何类似的抱怨时,我就会立刻停止说话。而几乎每一次有人抱怨我没听见他们说什么时,都被他们说中了。我早就已经走神了。

能帮你做到用心聆听的最佳方法之一是记住谈话内容,尽管我们很少会把记忆力和聆听能力联系到一起。我在第6章中提到的那些关于记忆力的研究是在20世纪50年代进行的。研究人员发现:如果我们对自己听到的事情漫不经心,8小时内就会忘记一半内容。注即便我们听得非常仔细、全神贯注,在几个月后,也会忘记75%的内容。请记住,主动聆听的定义是:听到、理解、反应,以及记忆留存。然而,这并不是人类生来就会的,最近几十年中更是日渐被遗忘了。

可能在人类历史上的某个时期,我们更善于聆听。随着近代的技术进步,人们很容易忘记阅读材料是在最近几百年才得到了广泛传播。而过去多少个世纪以来,人类主要的信息来源和教育传承都是通过言传来达成的。在印刷机发明之前,人类的教育十分依赖于听的能力。直到现代社会,我们才开始认为听别人说话是浪费时间。

毫不奇怪,当今获取信息的方式进一步损害了人们聆听的能力。当我们在网上阅读文章时,大量的图片、视频和链接控制着我们大脑的兴奋点,而我们的大脑已经学会了如何跳读略

览。追我们的眼睛会不知不觉地搜寻关键词和要点,我们会忽略细节和微妙的差别,直接去搜寻和接收被大脑感知为核心内容的部分。

研究人员发现,这些网络阅读习惯也已经侵蚀了我们对线下印刷品的阅读习惯。如今的学生读完《战争与和平》,要比他们父辈和祖辈年轻时困难得多。并且,在听别人发表一段较长的讲话时,我们的表现不会比在网上浏览一篇长文要好,我们很难忍住不去点击另一个页面,或是不查收电子邮件。我们在交谈中也学会了浮光掠影。

如果你习惯于用140个或更少的字来表达自己,如果别人需要花10分钟来描述他们在工作中所发生的事,那么你在听他们讲述时就很难保持专注。即使在网上,文章中采用了大量的图表、图形、变异字体和图片来增强故事的可读性,很多人也只读标题。 (主)人们的大脑要想长时间关注别人写的或说的东西变得非常困难。神经科学家玛丽安娜·沃尔夫把这种情况称为"推特脑"。

 们对那些干扰自己聆听的日常习惯似乎毫无意识, 所以以为自己是很好的聆听者, 而事实却并非如此。

大多数人都知道聆听的重要性,但很少有人会采取任何行动来提高自己的聆听能力。当被问及聆听的重要性时,大多数商界人士和学者都会说,聆听是一名高效专业人员必须具备的最重要的技能之一。然而,在商业期刊中,只有不到2%的文章涉及积极聆听的话题。在学校也一样,找到一门公共演讲课很容易,但极少有教你如何聆听的课程。非常不幸,事实证明,聆听是一项必须被教授的技能。

澳大利亚的一项研究表明,积极聆听是一种有意识的行为,必须成为特定教学的一部分。 进 换句话说,如果学生意识到他们正在被教授如何聆听,那么就能更好地学会聆听。这项技能不能在学习数学和历史等其他课程的过程中顺便学会。研究人员对面部表情和肢体语言在交流中的作用尤其关注,因为他们认为这两者都是有效聆听的关键。"作为聆听者,要'听'懂别人的话,不仅需要听懂语言交流中的字面意思,"研究报告中说,"还必须知道非语言交流为其所赋予的真正内涵。"

通过使用开放空间会议技术,实验似乎取得了巨大的成功。开放空间会议技术是指一种有特定的重点任务,但没有设定会议议程的会议组织形式,这样可以在整个会议过程中限制电脑的使用,并增加面对面交流。学生们会接到一项任务,同时被分成几个小组,共同在一个大的开放会议室里进行讨论。他们被告知要仔细听、认真思考,并随时准备好做会议总结陈

词。研究者试图通过实验回答这样一个问题:"通过聆听彼此,是否能加深学生对任务的理解?"答案似乎是肯定的。

聆听需要消耗能量并要求我们高度集中注意力,而不仅仅是听觉感官的活动。对话中传达出的信息包括三种:语言(话语的字面意思)、姿势(面部表情、手势、身体姿态)和语调(我们说话的口吻)。

我们都知道,光凭词语本身并不足以有效传达信息。许多人开玩笑说,在电子邮件和社交媒体上需要设置一种"讽刺字体",好让其他人明白我们有些时候只是在开玩笑。大家都收到过那种看起来带有恶意或侮辱性的电子邮件,但其实很多情况下,那并不是发邮件者的本意。要理解别人想告诉我们的信息,需要的不仅是看懂文字的字面意思。聆听他人要求我们调动全身的感官并全神贯注。

我们的谈话往往像是一场糟糕的音乐会。小提琴手演奏着一首乐曲,而钢琴手则演奏着另一首乐曲。他们可以友好地互相注视,礼貌地点头示意,但如果他们演奏的不是同一张乐谱,最终的结果也只会是一团不和谐的嘈杂噪声。

要改掉不给别人喘息的机会自顾自说的恶习很难,但不是不可以做到。首先,试着聆听别人的想法。当另一个人在说话时,思考一下他们的话语是否有更深层的含义;观察他们的面部表情和手势,想想他们到底想说什么。你也可以问这样的问题:"这是否意味着······?""你的意思是不是······?"也许他们话外有音,他们的话到底是什么意思?他们为什么要在那个节点特意讲那个故事呢?其中有什么深意?

还有,可以预测一下他们接下来会说什么。只有对当下说的内容全神贯注,才有可能预测到他们接下来会说的话。当然,这么做也有一定的风险,因为你可能会陷入自己对他人的想象和预设中,而不是根据他们实际告诉你的话做出预测。不等别人说完上半句就说出下半句会显得非常自以为是,所以你最好把自己的猜测都烂在肚子里不要说出来。不过,这种联想和预测能让你保持对交谈的专注。

接下来的这条建议在当前的政治环境中显得尤其重要:我们要评估证据,不要急着下结论。这意味着,我们要听别人到底在说什么,而不是听到某些特定的词或名字,就假设他们的立场和想要表达的内容。

我们常常会只凭只言片语就断章取义地理解别人。如果有人说他们支持《宪法第二修正案》,我们通常会觉得自己已经了解对方是什么样的人了。我们不会再听他们说的话,因为我们认为自己已经可以预测他们的所有言论。对某些话题,我们似乎一早就选好了自己的立场,不愿再听到任何反对方的意见。

生活中没有任何人会像电视里的新闻主播一样同声同气。 当别人提出和你不同的意见时,不要急着把它们挡在门外,衡量一下他们提出的论据。试想如果别人是对的,那又意味着什么?或者,他们是从哪里得到的信息?你可以主动提问:关于那件事,您的信息获取渠道是什么?

回应别人的根据应当是他们实际说的话,而不是你认为他们说过的或是会说的话。不要把他们简单地划为自由主义者或保守主义者,不要用同样的套路去跟他们交流。请先听他们实际说了什么,再做回应。这意味着,有时候,你不得不请他们澄清自己的立场;也意味着,你很可能不知道该如何回应。但对自己听到的话产生疑问也有积极意义,那表明你真的在听。

最后,请试着在自己的脑海中总结一下你听到的内容。通过这种方式,你能把脑海中产生的想法协调起来。重温别人说过的话,再用自己的语言表述一遍,你会立刻发现自己是否漏掉了什么,或是在某一点上仍然存在疑问。于是,你可以接着问出一个好问题,比如: "你是怎么从邮局到学校的?我好像没弄明白。"记住,积极聆听不是傻坐着,忍受别人的长篇大论。如果只是这样,机器人就能胜任。聆听是一种工作,需要动起来。

我小时候听过很多歌剧。我的祖父就写过8部歌剧。在家里,我们经常播放他的音乐,当然也经常听威尔第、普契尼和莫扎特的音乐。许多美国孩子对瓦格纳的了解仅限于在《兔八哥》(Bugs Bunny)动画片里听到的片段,而我听过整部瓦格

纳的神话歌剧《尼伯龙根的指环》,但我从来都没发自内心的喜欢。我觉得歌剧很无聊。

进入大学后,我计划学习古典歌剧。可是大一那年,我中途转学了。我发现新学校只给声乐系学生提供奖学金。而我只有4天时间来准备考试,到时候要唱一首艺术歌曲和一首歌剧咏叹调。在那4天里,我临时抱佛脚听了无数的歌剧。虽然我已经不记得自己后来唱了什么,但在教师评审团面前表演完后,我彻底爱上了歌剧。

到底发生了什么?听了那么多年的歌剧,我终于不再只把它当成背景音乐,而是用心听了进去。在那次面试以前,即便是在歌剧院里欣赏歌剧时,哪怕灯光暗下去,我就坐在台下,也没有认真去听过。我只是让音乐从耳朵里流过,心里却想着别的事情。所以,当我真的用心去听,真的听进去以后,歌剧音乐在我的心里掀起了巨大的波澜,那种体验就像是被神明指引一般。而有时候,当我用心去聆听别人时,也会有类似的感觉。

在广播播音领域,主持人的目标是尽可能少说话。我们必须尽量让被采访的人多说,因为如果只有主持人在说,那些录音素材最后肯定是没法用的。所以,我们就养成了一种习惯,问问题尽量简洁、直接,问完后就闭嘴,好好地听嘉宾说。

而有些我认为肯定会无聊透顶的访谈,却出乎意料地趣味 横生。我曾经做过一个关于密歇根的紫百合螺(紫纹螺)的访 谈,并被那些科学家的故事深深地迷住了。他们为了保护这种 小小的、其貌不扬的软体动物付出了毕生的心血。我曾经花了 大量时间在加油站游荡,采访那里的路人。我遇见过各种各样 的人,他们有着不同的背景、参差不齐的收入水平,他们都在 奔向各自的目的地,都有着自己独特的魅力和智慧。

如果你想变得更聪明,请用心去聆听;如果你想让婚姻更牢固,积极聆听你的另一半吧;如果你想收获更好的友情,不要再喋喋不休,去聆听朋友。"所有人类需求中最基本的一项,"拉尔夫•尼克尔斯博士说,"就是理解别人和被别人理解。而聆听,是最好的理解别人的方式。"毫不夸张地说,聆听,是我一生中养成的最重要的技能,没有之一。

好了,在这一章,我不能再继续引用别人的话了。说到聆听技能的重要性,世上有数不清的智者说过无数鞭辟入里的名言,这些名言都比我阐述的要好。但是,请允许我用自己最爱的被访嘉宾——萨尔曼·鲁西迪的话来结尾。在他的著作《两年八个月又二十八夜》(Two Years Eight Months and Twenty-Eight Nights)中,有个精灵的角色,她有听见别人心声的魔法。当我问起鲁西迪这个人物,他说:"她只要把耳朵贴在你的心口,就会发现你心底最深的欲望……我认为作家应该是好的听众。作为一个作家,你必须有一种能力,能听见人们真正的心声,并用作品把这些真相呈现出来。所以,是的,聆听是一种伟大的魔法。"〔〕

^{1.} Studs Terkel, Working: People Talk About What They Do All Day and How They Feel About What They Do (New York: Pantheon Books, 1974).

- 2. David Isay, "How I Learned to Listen," TED Blog, March 4, 2015.
- 3. Ralph G. Nichols and Leonard A. Stevens, Are You Listening? (New York: McGraw-Hill, 1957).
- 4. Adrian F Ward, "The Neuroscience of Everybody's Favorite Topic," Scientific American, July 16, 2013.
- 5. Diana 1. Tamir and Jason P. Mitchell, "Disclosing Information About the Self Is Intrinsically Rewarding, "Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America 109, no. 21 (2012); 8038-43.
- 6. Ralph G. Nichols and Leonard A. Stevens, "Listening to People, "Harrard Business Review 35, no.5 (September-October 1957): 85-92.
- 7. Michael S. Rosenwald, "Serious Reading Takes a Hit from Online Scanning and Sk imming, Researchers Say," Washington Post, April6, 2014.
- 8. Farhad Manjoo, "You Won't Finish This Article: Why People Online Don't Read to the End," Slate, June 6, 2013.
- 9. Samantha Cole, "New Research Shows We're All Bad Listeners Who Think We Work Too Much," Fast Company, February 26, 2015.
- 10. Donella Caspersz and Ania Stasinska, "Can We Teach Effective Listening? An Exploratory Study," Journal of University Teaching and Learning Practice 12, no. 4 (2015): 12-16.
- 11. Stephen R. Covey, The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Charcter Ethic (New York: Free Press, 1989).
- 12. Salmon Rushdie in an interview by Celeste Headlee on the show On Second Thought from GPB (Georgia Public Broadcasting), September 16, 2015.

有时候不如不说

为了理解这个世界, 人必须不时地远离它。

——阿尔伯特•加缪

我回家后很少打电话。如果需要打给有线电视公司或者是跟医生约时间,我都让儿子代为处理。每次下班回到家,说了一整天话的我已经透支了,必须有几个小时的静默时间才行。这时候的我,没有精力再跟客服代表或者修剪草坪的人谈笑风生。为了防止自己因为太累而说话不客气,我宁可让其他人代劳。一般吃完晚饭后,我说话的欲望就能恢复,也能认真听别人说话了。

其实,我的这种经验并不是个例。科学研究证明,并不是所有谈话都是健康和有益的。2010年,亚利桑那大学的研究小组给几十个学生装配了随身录音设备以便录下他们跟别人谈话的内容。然后,他们让这些学生评估自己的幸福感。说自己感觉快乐的人通常是那些总有人陪伴在身边的人。实际上,幸福感最强的学生与那些不太爱社交的学生相比,独处时间要少25%,而与人交谈的时间则多70%。注

这不算是一个太惊人的结果。我们早就知道人类是社交动物,而寂寞和孤独会让人变得不快乐。但这项研究的另一个结果却非常有启示性:不是所有谈话都让人快乐。

研究人员发现,幸福感最强的学生在闲聊上花的时间还不到全部交谈时间的三分之一,而他们进行有深度的实质性谈话的时间是其他人的两倍。于是,研究人员得出结论: "幸福生活应该是有社交的,而不是孤独的,有深度的交谈比肤浅的闲聊更好。"

大多数人每天都得忍受一些无聊的谈话:问服务生什么时候换班,或者你不得不跟电梯里遇见的熟人聊几句天气。有时候,这是难以避免的——比如你的老板高谈阔论时你不可能偷偷开溜——但总体来说,有时候最好的谈话策略就是不谈。如果你没有精力或者动力去专注于别人的讲话,那最好的办法就是自我孤立。这样可以避免你突然暴怒或是说出并非你本意的话。

闲聊可能只是聒噪了些,除此之外,还有其他让你从头到 尾都觉得累到伤神的谈话。有一次,当我的一个同事开始诉说 她妹妹的婚姻麻烦时,我不得不打断了她。我跟这个同事不是 很熟,而且我从没见过她妹妹。我知道她需要表达她关切的心 情,希望能获得一些精神上的支持,但我的确没有多余的精 力。我跟她说:"听到你说的这种情况我真的很不好受。你一 定很苦恼。我真希望能有时间听你说说,但我今天还有件事一 定得做完。"这样处理比心不在焉地听她讲完,然后空洞地附 和几句"真是太糟糕了,太烦人了"要好得多。与其如此,还不如让她去找个更专心的听众。

好的谈话需要投入精力和注意力——而这两项恰恰是最短缺的资源。如果你不能做到专心投入,我建议你根本不要开始交谈。你应该老老实实、有礼有节地拒绝对方,然后走开。

在你疲惫、生气或者头疼的时候,去参与讨论既没有用处,也没有效率。如果你逼自己在不想说话的时候去跟人交谈,你不但会对谈话结果不满意,还可能连对方说过些什么都记不起来。对于无法投入心智的谈话,你永远不必为离开而感到愧疚。

这可能让内向的人松了一口气。就像苏珊·凯恩在《内向性格的竞争力:发挥你的本来优势》(Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking)这本让她名噪一时的书里所写的:性格内向的人独处时是在为自己充电;在人多的场合,或是总要跟其他人说话,会让他们觉得自己的能量在不停地被消耗,直至枯竭。注

但独处不只使内向的人受益,享受一些平静和安宁对每个人都有好处。伊利诺伊大学的一项研究发现:如果青少年在课余有至少25%的独处时间,他们的学习成绩更好,也更不容易得抑郁症。该项研究的首席研究员里德·拉森说:"矛盾之处在于孤独虽然不是一个很快乐的状态,但它好像有种反弹效应,就像苦口的良药。"青少年并不喜欢享受孤独,但他们在独处后会感觉更好,而这种积极情绪能持续至少一周。注

大量的案例和科学证据表明,独处能增强创造力,加深思想。想想梭罗在瓦尔登湖的小屋,或是马塞尔·普鲁斯特简朴的巴黎公寓和那些用来隔音的软木内墙,独处其实也能妙趣横生。

但创造力专家说:创新是独处和协作微妙平衡的结果。换句话说,史蒂夫·沃兹尼亚克可能是独自在家时发明了个人电脑,但他发明个人电脑的想法却是在跟史蒂夫·乔布斯以及计算机团队一起工作和交流的过程中形成的。先是交谈启发了他,然后他又在独处中专心把这些想法变成了现实。

米哈里·契克森米哈连博士对于这个课题的研究颇具开创性。他说: "有创造力的人往往既外向又内向。"研究表明,即便你不是发明家或艺术家,即使你性格外向,经常独处也能让你获益良多。 注 哈佛大学的一项研究甚至证明,在经历孤独之后,我们更容易对别人的经历感同身受。 注 不时地避免谈话实际上可以改善我们与他人的关系,为将来更好的交谈打下基础。

遗憾的是,孤独并不是大多数人的追求。大多数人不喜欢独处。哈佛大学和弗吉尼亚大学的一组研究人员通过开展11项不同的研究发现:在一般情况下,人们不喜欢孤身一人。事实上,许多人宁可选择对自己实施电击也不愿形影相吊。对孤独的厌恶会迫使你在不想交谈的时候也不情愿地加入谈话。但那很可能是个糟糕的选择。

记住,就交谈而言,重要的是质量,而不是数量。整天说个不停,并不会让你成为一个交谈高手,因为喋喋不休不能增加话语的价值。哪怕是贝多芬的音乐,如果一直放也会沦为背景。如果每次有人对你说声"你好",你就能引申出一次引人入胜、让人回味无穷的谈话,那真是种稀有的才能。不,你可能做不到。所以,如果你坐地铁时确实想静静地放空一会,以便回到家以后能用一个好的心态陪伴家人,那么就别说话了,享受这份宁静的孤独吧。

即便每天只有一次谈话,只要它能给你启发,那就够了。 只有这种谈话才会丰富你的生活,使你对周围的人和世界有更 深刻的理解。

Matthias R. Mehl, Simine Vazire, Shannon E. Holleran, and C. Shelby Clark, "Eavesdropping on Happiness: Well-Being Is Related to Having Less Small Talk and More Substantive Conversations," Psychological Science 21, no. 4 (2010): 539-41.

^{2.} Susan Cain, Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking (New York: Crown Publishers, 2012).

^{3.} Leon Neyfakh, "The Power of Lonely," Boston.com, March 6, 2011.

^{4. 《}心流》一书作者,该书中文版已由中信出版集团出版。——编者注

^{5.} Mihaly Csikszentmihalyi, Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention (New York: Harper Perennial, 2013).

^{6.} Neyfakh, "The Power of Lonely."

7. Timothy D. Wilson, David A. Reinhard, Erin C. Westgate, Daniel T. Gilbert, Nicole Ellerbeck, Cheryl Hahn, Casey L. Brown, and Adi Shaked, "Just Think: The Challenges of the Disengaged Mind," Science 345, no. 6192 (2014): 75-77.

结语

今天你所做的努力, 都将使你的明天变得更好。

—— 拉尔夫•马斯顿

我从没想过要把说话当成毕生的事业,也未曾料想自己会成为谈话的布道者。经过多年的观察、经验积累和研究,不知不觉我走到了这里。所有这些都使我相信,谈话有改变世界的力量。

这在一些人,包括我的记者同行们看来,可能有点天真得 无可救药。总的来说,我们新闻界的工作者是一群非常愤世嫉 俗的人。我们天天报道人性的丑恶:欺诈、腐败、暴力、战 争、疾病。我们对政治持怀疑态度,因为我们每天都在幕 后"看香肠是怎么做出来的"。

但在可怕的灾难发生时,比如飓风卡特里娜或海地地震,如何从这些悲剧性事件中去发掘并呈现人性的因素也是我们的工作范畴。我们去跟那些心灵遭受创伤的人、受灾的人交谈,并试图从大量庞杂的信息碎片中提取出一个清晰的故事,好让观众和那些在悲剧性的灾难中被彻底改写了命运的人产生感同身受的共鸣。

我的记者生涯开始于1999年。随着时间的流逝,我发现人与人之间的谈话正在变得越来越糟,人们变得越来越不愿意听到不同的声音。这种感觉就像我们已经越来越疏离,既不了解彼此也不再信任彼此。

生活中,虽然高科技元素的应用日新月异,已经霸占了我们的手掌和口袋,但并没有改善这种状况。不过,我并不想把这个问题归罪于智能手机的流行。我也不想把问题怪罪到社交媒体上,尽管它给人们造成了一种幻觉:线上的交流跟面对面交谈是一样的。还有那些电视台的权威专家,虽然他们把每个不是问题的问题都变成政治争论的做法可能会把社会分化推向更极端的方向,但那是他们的生存手段,我也不能怪他们。

坦白地说,我无法把人与人之间交流的缺失怪到任何人或任何事头上。因为谁也无法说清什么才是罪魁祸首。不过幸好,这个问题还有一个办法可以解决——让我们开始交谈吧。对话的缺失正在摧毁我们的社会,损害我们共有的人性。

在写这本书的时候,我咨询了各个领域的专家,阅读了无数的科研报告。我吸收了大量令人吃惊并具有启发性的信息,但在所有这些中,有一项研究结果一直让我忧心忡忡:年轻人的共情能力正在迅速退化。

同理心和同情心是两个不同的概念。有同情心的人会说"我为你感到难过",而具有同理心的人则会说"我能感到你有多难过"。同情心让你把自己区别于其他人,让你把他人看作"别人",它往往能引发怜悯之情;而同理心则迫使你感

觉自己与他人息息相关,从而认识到我们都是人,人类共同的 挣扎、抗争是一样的,所有人是同呼吸共命运的一个整体。

有同理心的医生会拥有更健康的病人; 善 善解人意的主管 其下属士气更高,更少请病假。共情能力往往意味着较少偏 见、较少霸凌、较多慈善行为。共情也是人类道德的基础。古 语云: "己所不欲,勿施于人。"但你也一定要懂得推己及 人,把"人之所求"演化为"己之所求"。

科学家们已经发现了很多培养共情能力的方法,包括在乐队担任乐手建或多读些小说建,但最有效的办法之一是与人交谈。好的谈话不仅能让你了解很多别人的经历,还能对比自己的情况,让你学会试着从别人的角度去思考:如果自己是他,那会是什么样的感觉?加州大学伯克利分校至善科研中心是一个致力于用神经科学和心理学共同构建更有弹性和同情心的社会环境的科研组织,其研究人员建议人们通过人际互动来增加共情能力。他们提供了四种简单的练习方式:

- (1) 积极聆听。
- (2) 分享他人的喜悦。
- (3) 寻找与他人的共同之处。
- (4) 注意观察面部表情。

想要同时做到这4点吗?交谈就可以。

最好的谈话通常发生在两个彼此在意的人之间。在意的定义是指会仔细考虑自己所说的话对另一个人的影响,从而避免令人不快或对他人造成伤害的言语或行为。这不总是很容易做到——社会科学家们说自恋主义文化正在死灰复燃,所以我们必须一起努力,一起行动起来,从设身处地多为别人着想做起。

总而言之,我在本书中提供的那些交谈技巧和策略都服务于一个根本目的:让你学会在交谈时考虑别人的感受。因为这样做不仅有助于谈话更好地进行,也有助于改善你的人际关系。而我希望这一切能带给你更加丰富多彩的生活。

关注他人的感受能帮你提高交谈技能。早在多年前人们就 发现,志愿工作可以促进心理健康,献出一点时间来帮助他人 已经被证明可以减轻人的孤独感,消除抑郁症。

同样,交谈也是如此。你在与人交谈时,必须带着真诚地想去了解和理解别人的愿望,否则效果就会大打折扣。如果你

跟一位同事交谈,只是希望让这个人喜欢自己,这样可以提高自己在公司的声誉,而不是发自内心地希望了解他,那么谈话的效果也不会好。动机不同谈话的效果截然不同。

如果不是因为我深信获取信息能让我们的社会变得更好, 交谈能为迥然不同的社群搭建沟通的桥梁,我不会直至今日仍 在从事新闻记者的工作。我全心全意地相信,现在机会的大门 正在对我们敞开,我们能抓住它让世界变得更好。实现这样的 目标只需要从最简单的事情做起:跟你的邻居说声"你好"。

让我们放下手机吧,哪怕就一小会儿,走出去,找个人谈谈。如果你能去聆听别人就更好了,人们会让你大吃一惊。他们会让你开怀,让你茅塞顿开,有时甚至把你惹恼。只要你不再像往常一样把那些肤浅无聊的闲扯误认为是真正的谈话,你就永远都不会觉得谈话很无聊。

不管你的下一次交谈将在何时发生,我真心希望那会是一 次好的体验。

^{2.} Stacey Kennelly, "Does Playing Music Boost Kids' Empathy?," Greater Good: The Science of a Meaningful Life, June 8, 2012.

^{3.} Keith Oaley, "Changing Our Minds," Greater Good: The Science of a Meaningful Life, December 1, 2008.

- 4. Rodlescia S. Sneed and Sheldon Cohen, "A Prospective Study of Volunteerism and Hypertension Risk in Older Adults," Psychology and Aging 28, no. 2 (2013): 578-86.
- 5. Sara Konrath, Andrea FuhreI-Forbis, Alina Lou, and Stephanie Brown, "Motives for Volunteering Are Associated with Mortality Risk in Older Adults," Health Psycholog) 3I, no.I (2012): 87-96.,

致谢

要感谢的人很多。说远一些,我应该感谢所有教过我的老师和所有朋友,为他们给过我的祝福、为我付出的时间和对我的关心,还要感谢所有同意来参加我访谈节目的嘉宾。

说近一些,我想感谢那些给我最直接影响的人:朱莉·威尔,我无比耐心和细心的编辑,她从头到尾都非常理解我要讨论的这个问题的重要性;希瑟·杰克森,全世界最聪明、最有能力的经纪人;卡罗尔·基诺、特蕾莎·比雷和贝斯·琼斯,我的好朋友,总是懂得去聆听的聪慧女人;唐·史密斯,总愿意读我写的东西并帮我修改,给了我很多真诚的建议;捷亚·瑞安以及GPB的所有员工;皮特·桑多拉,帮我找到了内在的者量,教会我说"不";辛西娅·肖博格,就是个女超人;道格·米切尔,我的老板,总是那么真诚,那么支持我,帮了我很多,对他的感谢千言万语都说不完;凯茜·劳尔和罗珊妮·多诺万,我读书会的智慧女人;辛迪·卡皮恩、劳拉·贝尔特兰和雅各布·康纳德,最棒的编辑和老师,在做新闻的路上遇到你们是我的幸运。

我最想要感谢的人是我儿子,格兰特。从他出生以来,大部分时间都只有我俩相依为命,但我别无所求,因为世上不可能有比他更有幽默感、更聪明的人生伙伴。我只希望他的俏皮话稍微少一点。

我还要感谢一些绝顶聪明的人,他们启发了我,让我开始思考聆听这件事:戴尔·卡内基、拉尔夫·尼克尔斯、斯·特克尔。同时,我要向那些杰出的研究人员表示感谢和敬意,他们所做的工作不仅是我写作的资源,也激发了我的灵感:萨拉·康拉斯、马克·佩奇、史蒂夫·莱维特,还有史蒂芬·达布纳、丹尼尔·卡尼曼、戴夫·伊赛,以及皮尤研究中心和加州大学伯克利分校至善科学中心的好人们。特别感谢雪莉·特克尔,谢谢她提醒大家真正的交谈正变得越来越少,谢谢她在班夫的TED峰会上碰到我时抽出宝贵时间听我说话。

非常感谢TED,一个专注于传播思想和启迪对话的组织。最后,我要感谢NPR和PRI,还有所有其他敬业的公共媒体新闻工作者。公共电台自一百多年前成立之日起就一直致力于促进和传播伟大的谈话。正因为有你们,我才获得了与众多全世界最具创意、最有思想、最有趣的人谈话的机会。

关于作者

西莱斯特·黑德利从1999年起开始从事新闻工作。十几年间,她当过记者、制作人,还担任过地方、国家甚至国际公共广播电台的主持人。她的广播事业始于位于弗拉格斯塔夫的亚利桑那公共广播电台,随后她搬到了底特律,先是加入了底特律WDET电台,接着又加入了美国国家公共电台。她在美国国际公共广播电台和纽约公共广播电台的一档日常谈话节目"金点子"(The Takeaway)中担任了多年的联合主持人。之后,她又在各种NPR的节目中担任第二主持人,包括:"多告诉我一点"(Tell Me More)、"国民对话"(Talk of the Nation)、"周末版"(Weekend Edition)、"周末全知道"(Weekend All Things Considered)等。2012年,她在佐治亚公共广播电台推出了一档每日新闻节目"转念间"(On Second Thought)。

2015年,西莱斯特在TEDx Creative Coast萨瓦那独立专场发表了关于如何更好地与人交谈的演讲。她的演讲视频被TED发布在官网上,并获得了超过百万次的浏览。

西莱斯特的第一本书《听众心理》(Heard Mentality)向读者传授了如何从无到有创建自己的播客节目或个人电台。西莱斯特还是一名受过专业训练的女高音歌手,在闲暇时间她也

会登台献艺。她目前定居在俄亥俄州的玛丽埃塔,和儿子还有 两条搜救犬生活在一起。