



# 热尔韦原则 II：职场中的 4 种语言

|       |                                                                                         |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 领域    | 更好地工作                                                                                   |
| # 字数  | 7911                                                                                    |
| 中英文对照 | <a href="#">The Gervais Principle II: Posturetalk, Powertalk, Babytalk and Gametalk</a> |

## 参考推荐：

“你不会得到你应得的东西，你只会得到你通过谈判得到的东西。”

在上篇文章中，作者借助热尔韦原则这一理论框架，通过分析《办公室》中的迈克尔和莱恩这两个角色，深入探讨了职场生活中的权力斗争和人际互动。

这让我们对世界运作的方式有了更深的理解，但并没有告诉我们如何去掌控它。

因此，在这篇文章中，作者给出了他的解决方案：掌握职场中四种主要的沟通语言——身体语言（Posturetalk）、权力语言（Powertalk）、幼稚语言（Babytalk）和玩笑语言（Gametalk）。

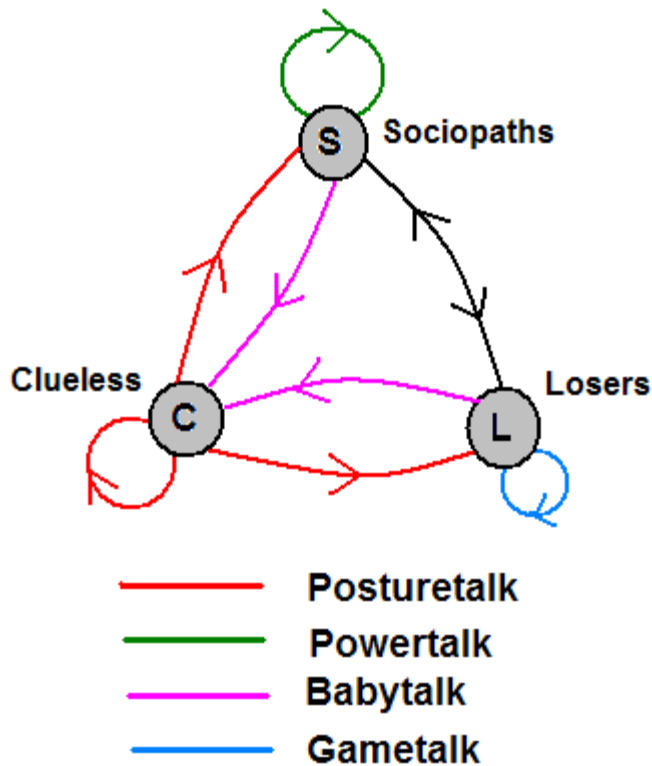
本篇着重讲解的是权力语言。权力语言是组织内部最复杂且最重要的沟通方式。它不仅仅是一种交流工具，更是一种权力游戏，通过这种语言，个体能够在对话中不断调整和重塑权力关系。简而言之，权力语言是能产生影响力的语言。

那么如何学习权力语言呢？权力语言不是一项可以通过简单阅读或学习就能掌握的技能。它需要个体在真实的对话中投入真实的赌注，通过.....

## 正文

在上篇文章中，我们借助热尔韦原则这一理论框架，深入分析了职场生活，特别是《办公室》中的迈克尔和莱恩这两个角色的发展轨迹。这个理论框架连同其案例，让我们得以从更高的视角，深入了解反组织者、无知者以及失败者之间的权力斗争及其背后的深层原因。

这让我们对世界如何运转有了更深的理解，但却没有告诉该我们如何去驾驭它。因此，我想向你们介绍一项至关重要的技能：在任何组织中，特别是在反组织者、无知者和那些失败者之间，掌握这四种主要的沟通语言是多么的重要。这四种语言包括：身体语言（*Posturetalk*）、权力语言（*Powertalk*）、幼稚语言（*Babytalk*）和玩笑语言（*Gametalk*）。下面是个示例图，向你展示了在不同的群体中如何运用这些语言进行交流。接下来，我将借鉴《办公室》里的幽默风格，看看这四种语言是如何帮助我们建立良好的人际关系并影响他人的。



*Languages spoken in organizations*

## 组织动力学的“微积分”

热尔韦原则的运作节奏是缓慢的，它随着升职、降职、裁员和招聘的步伐前进。然而，组织内部活动的运作节奏则非常迅速，每一次互动都在塑造着当前的状况。不同的群体在组织内采用的互动方式也各不相同。如果说麦克劳德的层级和生命周期为我们提供了一个时间和空间的框架，那么热尔韦原则就相当于物理学中的牛顿定律，而这些不同的互动方式则构成了组织动力学的“微积分”。从理论上来说，要想做出有益的贡献，你必须先掌握这门“微积分”。

（译者注：组织动力学的“微积分在这里指的是对组织内部互动模式和变化规律的深入理解和分析方法。就像微积分在数学中用于处理变化率和累积量的问题一样，组织动力学微积分用于掌握和分析组织内部复杂的人际互动、权力变化和发展趋势，帮助理解和预测组织行为。）

在我们探讨的三个群体——反组织者、无知者和失败者中，存在四种独特的交流语言。反组织者之间的内部交流采用所谓的权力语言，这也是我们今天讨论的主要内容。无知者则普遍使用身体语言与人交流（他们并未意识到自己构成了一个独立的群体，因此没有专属的内部语言）。面对无知者，反组织者和失败者则采用被称作幼稚语言的交流方式，而对无知者而言，这种幼稚语言似乎就是身体语言（我会在下一篇文章中详细介绍身体语言和幼稚语言）。在失败者自己的圈子里，他们使用被称为玩笑语言的沟通方式，这也是唯一一种得到充分研究和记录的语言。虽然我不打算深入讲解它，但你可以通过阅读30年前关于交易分析（属于新弗洛伊德学派）的经典著作来全面了解它，这些书现在都有了更新版，比如埃里克·伯恩的《人生游戏》（*Games People Play*）、《你好之后该说什么》*Say after You Say Hello* 以及托马斯·哈里斯的《我行你也行》（*I'm OK-You're OK*）。确实，尽管这些书籍现在看起来有些过时，甚至有些滑稽，但它们依旧有其价值。是的，你在阅读它们时需要保持批判性思维。请把这三本书加入到我之前推荐的两本书《组织人》和《组织的隐喻》中一并阅读。



实际上，在完全由反组织者和失败者构成的组织中，他们之间很少有直接的交流。需要明白的是，无知者会在这样的组织里充当缓冲角色，以减少反组织者和失败者之间的直接对话。然而，当他们确实需要沟通时，他们会采用一种被称作直接语言（Straight Talk）的简明语言——如果这种沟通方式真的需要一个名字的话。这种语言简洁实用，适用于和那些不需要隐藏动机、追求理性交流的人。它是一种发生在处于固定、不平等权力关系中的两个人之间的真诚对话，他们无需也不想参与任何形式的权力博弈。在上面的图表中，这种交流方式虽然被列出来了，但是没有用文字标记出来。

现在，让我们来讨论最为重要的一种语言——权力语言。

## 权力语言的要素

这里展示了两个运用权力语言的例子，一个是高效沟通的典范，一个是低效沟通的反面教材。

## 一场权力语言的典范

在Dunder Mifflin公司的一个管理层聚会上，遵照人力资源部的要求，迈克尔和简向大卫·华莱士公开了他们的恋情。此后，华莱士看似无意地邀请吉姆到后院打篮球，借此机会离开了聚会。一出门，华莱士就似乎不经意地问道：“简和迈克尔之间是怎么回事？”，很明显，他是在打探消息。因为在聚会上，他已经注意到了这对情侣之间不寻常的关系。

吉姆回答说：“我真不知道……（顿了一下）……该从哪里说起。”（微笑）

然后，大卫·华莱士以笑声作为回应。这体现了简洁的权力语言在沟通中所能达到的效果。以下是这短短几个字、意味深长的停顿和笑声所传达的一些信息。

- 信息 1：情况很复杂（字面意思）。
- 信息 2：我明白你觉得有些事情不对劲。我在这里证实了你的怀疑。确实是一场混乱，你有理由感到担忧。
- 信息 3：这是我们之间的第一次重要对话，我要让你知道，我使用权力语言非常熟练。
- 信息 4：我知道如何在分享有用信息的同时保持一定的模糊性，让我的话虽然留有余地，但依然让人信服。
- 信息 5：你的关注让我感到高兴，但这并不意味着我会因此而失言，说出可能反噬自己的话。
- 信息 6：我清楚自己的优势，也明白你们需要我。我不会轻视自己，白白地奉献一切。
- 信息 7：我不会做出任何承诺，如果你愿意，你可以撤回你的话或将对话引向更安全的话题。我懂得如何为别人留下回旋的空间和安全的退路。
- 信息 8：你必须先获得我的信任。话虽如此，我们还是可以继续交谈。那么你手上有没有什么对我可能有用的信息？

关键在于，只有信息1对真正的无知者来说是可理解的；而信息4（我知道如何在分享有用信息的同时保持一定的模糊性，让我的话虽然留有余地，但依然让人信服。）则是建立在这个前提之上的。正因如此，这些信息之间的交换很难被证实。那些失败者或许能部分理解权力语言，但他们自己却说不出口。对他们来说，权力的语言就像是一场他们只能作为观众的比赛。

我们有充分的理由推测，如果迈克尔和吉姆交换了角色，迈克尔会作何反应。他会因为得到关注而感到格外满足，甚至无需别人进一步逼问，就说出一通杂乱又具有史诗色彩的话语。而华莱士则会带着信息离开，不付出任何代价。

## 一场权力语言的灾难

这是第二个例子，展示了迈克尔在运用权力语言上的不足。这发生在迈克尔和简进行薪酬谈判的时候，也正值他们的恋情被公之于众后不久。这个场合显然充满了需要巧妙应对的利益冲突。让迈克尔倍感挫败的是，简坚持让托比在场，目的是保障整个过程的公正性，换句话说，就是要有个第三方在场作证。

虽然简提出的加薪幅度看似不错，但迈克尔却清楚地知道这实际上是一个很低的报价（这一点是他在达里尔的指导下了解到的，我们在上一部分的文章中有提到）。这让他感到极度震惊，甚至有种被背叛的感觉。面对托比的在场，他不确定隐藏自己的真实反应是否明智。他的回答如下：

“简……在我们经历了那么多事之后……”（他的眼神中流露出一种受伤小狗般的神态。）

简竭尽全力想要将事情拉回到正规程序的轨道上。托比则罕见地表现出一种幸灾乐祸的态度，开始兴奋地乱写乱画。本来枯燥无味的人力资源工作突然变得充满乐趣。一场灾难性的冲突即将爆发。当迈克尔气冲冲地询问托比到底在写些什么时，托比低声回答说：“我在做记录，以备后用。”

随着剧情的进展，我们看到简不再坚持要迈克尔在对话中使用复杂的权力语言。她改为采用一种更直接、更情感化的沟通方式——幼稚语言。尽管她试图明确划分官方对话与由情感驱动的交流，但最终没有成功。面临连续的挑战，简选择了放弃，她坦诚地面对两人之间的利益冲突，并且完全公开了自己的谈判立场。

她说：“迈克尔，我可以给你加薪12%，但你得提出加薪15%的要求。”

经过一番反复的探讨和简带着沮丧告诉他“你必须要求加薪15%”之后，迈克尔终于弄清楚了自己应该说什么。他开口说道：

“我要加薪15%”

简松了一口气，说：“我可以为你提供12%的加薪”。

迈克尔带着哀求的语气回答到：“但你之前不是说15%吗！”即使事情已经结束，迈克尔依旧没能弄明白究竟发生了什么。

如果处理这场风波的是两个反组织者，那对托比来说就一点意思都没有了（如果我没记错的话，有一刻托比被要求离场，因为事态已经发展到正规程序完全名存实亡，不再适合让见证人在场——如果我有所误解，请指正）。

## 权力语言的特点

交流中含有多重含义并不是权力语言独有的特点；讽刺和挖苦也能达到类似的效果，而且人人都可以使用。如果你读过《情感分析》（Transactional Analysis）一书，你就会知道，玩笑语言就是一种多重含义（通常是两种含义）的交流方式。权力语言的与众不同之处在于，每说一个字，对话双方之间的权力关系就会发生一点变化。有时，对双方有好处，但代价是一些可怜的笨蛋。有时，一方会让另一方得势。换句话说，权力语言是一种有影响力的语言。

另一方面，当所谓的无知者或失败者说话时，他们通常无法引发任何实质性的变化，就算有变化也只是无意中发生的。即使偶尔交换了一些有价值的信息，这些信息在沟通中也往往得不到认可或展现其价值。身体语言、幼稚语言和玩笑语言几乎不会对权力关系产生任何影响。身体语言和幼稚语言让一切保持原样，正如莎士比亚所说，“声音和愤怒很多，但毫无意义”。玩笑语言也不会改变权力关系，因为它的主要目的是帮助失败者将自己和对方安置于一个安全的“鸽子笼”中，从而确保他们在无所作为的生活剧本中找到一个庇护所。

（译者注：“鸽子笼”是一个数学上的概念，它来源于鸽巢原理（pigeonhole principle），主要用于证明在特定条件下，某些类型的问题必定存在解决方案。）

另一种理解权力语言与其他语言区别的方法是用打牌来做类比。在权力语言中，你玩的是钱（有价值的信息）。而在其他语言中，您玩的是没有赌注的游戏。能够讲好权力语言的最重要因素就是拥有赌注。没有赌注，你说什么都是身体语言。在没有赌注的情况下，你唯一能说的权力语言就是“沉默”。如果你是“无知者”或“失败者”，意外获得了一些筹码（比如菲利普斯知道了安吉拉的一些秘密），却不会说权力语言，那么老话说得好：“傻瓜和他的钱很快就会分开”。就像切斯特·卡拉斯（Chester Karrass）经常说的那样：“你不会得到你应得的东西，你只会得到你通过谈判得到的东西。”

（译者注：Chester Karrass是一位美国商业谈判专家和作家。他创立了Karrass Negotiating Seminars，一家提供谈判技巧培训的公司，被广泛认为是该领域的权威。）

如果你看过一些以反组织者为主角的电影（比如《华尔街》（*Wall Street*）或《锅炉房》（*Boiler Room*）），可能会有这样一个印象：这些反组织者喜欢躲到那些无知者和失败者听不到的地方来交流的。你可能还会想象，在某个高尔夫球场，或是高档餐厅的私密包厢里，他们会放下戒备，畅所欲言，语言中不乏粗俗之词，并公然地拿非反组织者开刻薄的玩笑。

如果你这样认为，那你可就大错特错了。这种在私下毫不掩饰的直率，实际上是一种强硬的态度，在那些表面充斥着大男子主义的金融行业或实质上充满危险的领域里，这种无知的人格特征十分普遍。乔·佩西（Joe Pesci）在《好家伙》（*Goodfellas*）中扮演的无知者

（在黑手党背景下）角色汤米·德·维托（Tommy de Vito）就是一个很好的例子。我没有时间分析这部电影，但有一句忠告就足够了：电影中真正的反组织者，就像罗伯特·德尼罗或雷·利奥塔扮演的角色一样，**他们绝不会让自己的态度将自己置于困境**：“我有什么好笑的？难道说我就像个小丑，专门来逗你乐，让你笑？.....我就是来这儿逗你玩的吗？有这么好笑吗？你他妈到底在笑啥？”是的，汤米最后开枪打了服务员（这也是另一种无知者的表现），这种行为仍然算是“声音和愤怒很多，但毫无意义”。

大多数反组织者的沟通都是公开进行的，在这种面对非反组织者的场合，他们会使用权力语言进行编码交流：《哈利·波特与凤凰社》（*Harry Potter and the Order of the Phoenix*）中就有个非常好的入门级例子（101 level example），赫敏是唯一意识到乌姆里奇教授那表面看似平淡无奇、充满套话的讲话实际上是对邓布利多的一种挑衅性的权力对话。**就像之前提到的吉姆的例子中所展示的那样，反组织者在私底下会更加谨慎小心。**

（译者注：101通常用于表示基础或入门级的内容，源自美国大学课程编号系统，其中“101”课程指的是某学科的初级入门课程。此外，在非正式场合，“101”也被用来表示某个话题的基础知识介绍。）

为什么反组织者在私底下会更加谨慎小心呢？其实前面举的两个例子都清楚地说明了原因：**对于反组织者而言，利益冲突和道德风险并非罕见事件，而是日常生活的常态。为了在反组织者的生态系统中有效运作、提升自己的地位，他们必须不断地维护自我、参与竞争、建立联盟、交换利益和构建信任。最关键的是，他们需要对那些目标不同的反组织者保持警惕，在考虑合作之前，先采取基本的自我保护措施。他们永远不会摘下面具，实际上，他们的真实面目就是他们的面具，没有任何隐藏。**

因此，优秀的反组织者会坚定不移地遵守“法律条文”，无论是内部的还是外部的，因为最愚蠢的绊倒自己的方式就是在规则的领域里，让无知者和失败者成为法官和陪审团成员。他们利用了法律的模糊性，也违反了法律的精神。至于他们是善是恶，这取决于具体情况，这是另一回事。优秀的反组织者遵循自己选择的更高道德准则，以此应对他们所认为的群体道德的危险、疯狂和愚昧。差劲的反组织者则只想快速安全地赚取财富。而那些失败者和无知者则完全回避个人的道德抉择。

顺便说一句，如果你还没看过《华尔街》或《锅炉房》的话，一定要看看；在《办公室》的万圣节派对上，莱恩打扮成《华尔街》里由迈克尔·道格拉斯（Michael Douglas）扮演的戈登·盖科（Gordon Gekko），这个角色是现代金融行业反组织者的典型代表，莱恩模仿的很到位。当然，《好家伙》也非常有趣，但要将其改编为一个不包含犯罪元素的职场故事并不简单。这部电影是根据真实故事改编的，最近的黑手党故事《杰克·法尔科内》（Making Jack Falcone）也是如此。虽然这些故事与我们的世界相去甚远，但犯罪世界的一个优点是它们不用保持组织是“健康”的假象，因此对这些故事的研究能够带来很多启示。



## 如何不学习权力语言：玩具枪和糖衣炮弹

假设你有赌注，那么如何才能学会像反组织者那样运用权力语言呢？这很难，我会在文章的最后提供一些建议。不过，先来看看几个不需要掌握这种技能的例子也是很有启发的。那些认真尝试从口诀书中学习权力语言的人，最终只是扩大了他们的身体语言的词汇量。

《办公室》中有两个很好的例子。我把它叫做“玩具枪”（Toy Guns）和“糖衣炮弹”（Treacle）。这些词汇属于权力语言的范畴，展现了那些无知者模仿权力语言的努力，因此实际上可以看作是权力语言的一种演练。

### 玩具枪

“玩具枪”代表了那些空洞的大男子主义用语。

这个例子还是来自迈克尔和达里尔的薪酬谈判。迈克尔从维基百科下载了一份谈判指南，试图运用该指南中推荐的一系列标准化策略。

他先是尝试换椅子、换房间来迷惑达里尔，结果却只是让自己迷失了方向。

接下来，他试图遵守“不第一个发言”的规则。可悲的是，他无法忍受这种充满紧张的气氛，最终他无视了其中的讽刺意味，竟用一句“我不会第一个发言”来打破了沉默。对此，达里尔平静地回应道：“好的，那我们就开始吧。”

最后，当迈克尔坚持让达里尔写下他的报价，并把它折叠起来滑过桌子时，这场低劣的表演达到了高潮。当达里尔尝试直接递给他时，迈克尔却坚持要用滑动的方式。达里尔以幽默的方式回应了他（这里的幼稚语言的基本出发点是“逗乐小孩”（humor the baby）——我们会在之后的文章中解释这是什么意思）。

## 糖衣炮弹

“糖衣炮弹”这个词汇表面上看起来像是双赢或友好的策略，但在实际使用时却蕴含着敌意。

下面的例子来自于节目中一个关于反组织者的小片段，发生在安吉拉负责的派对策划委员会中。在这一集里，菲利斯尝试应用她从一些来路不明的培训资料里学到的所谓“友好”操控技巧，比如“积极倾听”和“有效反馈”。当菲利斯接二连三的犯错之后（印错了一个标志，然后又没拿到刀叉和勺子），安吉拉顿时火冒三丈。然后，菲利斯试图操纵安吉拉进入“有效反馈”模式，提出了一个公式化的问题：“这让你感觉如何？”安吉拉冷嘲热讽地解释到，她之所以“愤怒”，是因为菲利斯“太笨了”。随后，她以同样的讽刺方式解释了什么是叉子和刀子。

对那些不太了解这方面的人而言，“有效反馈”的正确做法应当是，批评者在不带任何评判性语气的情况下，具体指出相关行为，并解释这种行为给他/她带来了什么感受，最好是在事情发生后立即进行。这么做的目的，是为了避免对他人进行标签化以及引发防御性的负面反应。从理论上讲，这对于那些利益一致的人来说是非常有益的。

但是，当一个像菲利斯这样的不称职的人试图用这种技巧来化解一个愤怒的反组织者的怒火时，她发起的“有效反馈”心理游戏，就好比是自己给自己贴了一个“请踢我”的标签。

结果如你所见，菲利斯被狠狠的来了一脚。

## 为什么教科书上的方法不起作用？

那么，究竟是哪里出了问题呢？为什么我们不能仅仅通过读书或是维基百科上的知识来掌握反组织者所使用的手段呢？这并不是说教科书里介绍的这些策略有什么错，而是对于那些并非反组织者的人而言，尝试应用这些策略往往白费劲，原因有三：

首先，你得基于真正理解双方的实力对比和共同利益来决定何时采用何种策略。而失败者和无知者通常缺乏这种能力。来自现实世界的信息是让这些策略能够出其不意和制胜的关键。否则，即便是再精妙的教科书式策略，也能被任何读过同样书籍的反组织者所预测到，并轻松反制。这就是信息优势失效的情形。

第二个原因是，这些策略只有放在特定人际关系的整体框架中才有意义（这个框架包括了对个性、优点、缺点以及历史的相互评估）。那些缺乏故事逻辑感的人，以及那些被困在自己故事里无法自拔的失败者，都无法做到这一点。无知者和失败者都过于沉醉于自我之中，不愿意花费大量的精力去建立一个准确并且实用的关于对方的心理模型。结果就是，他们选择了一些千篇一律的战术，而这些战术很容易被预测和规避。

第三个也是最重要的一个原因是，你的行动必须以适当的赌注作为后盾，这意味着你将面临真实的风险与回报。记住这一点的一个好方法是，将权力语言视为一个决策过程，一个关于何时以及使用哪种策略的过程。你所选用的策略通常就是你的赌注的一部分，这包括你公开的信息和所承担的风险。如果你不知道要“用什么策略”，那你就是在装腔作势。你说的就不是权力语言。以吉姆和华莱士的故事为例，吉姆对迈克尔和简的故事有着深刻的理解。

简而言之：书本上学不到权力语言。这就引出了一个问题：到底有没有办法学会它？

## 权力语言的艺术

即便是那些对自己的可信度了如指掌的“权力对话者”（Powertalkers）来说，权力语言也并非一项能够通过公式或程序化手段简单掌握的技能。它更像是一种思维方式。到现在为止，我们已经知道，这种语言的使用是建立在对自己能力最新且准确的认识上，需要经过仔细思考和调整。这就像是一场涉及真实风险的博弈，仅仅了解规则是远远不够的，这只不过是加入这场游戏的第一步。

我在前面的段落中用词汇量做类比是有原因的。还记得那些在 SAT 和 GRE 考试中认真背诵大量单词表的孩子们吗？他们当中有人拿到诺贝尔文学奖了吗？扩充词汇量的努力充其量只能对自然习得的语言技能起到画龙点睛的作用。学习语言没有捷径可走，只能通过不断地读好书、写好文章。权力语言也是一样。你可以通过与其他反组织者进行真实的权力语言对话来学习。押上真正的赌注（信息、信誉、劳动力和字面意义上的美元）。一路上你会被耍得团团转好几次，然后才能逐渐看清事实。即使你是一个优秀的反组织者，你也要学会忍气吞声，在必要的时候，你还得学会强硬起来。

不过，如果你准备好参与重要对话并投入必要的赌注，同时也具备在每次交流中应对风险与收益的心理韧性，那么有几个技巧是值得你去学习和练习的。

其中一项技能就是讲故事，我曾经简要介绍过这方面的内容《与右脑讨价还价》

（Bargaining with Your Right Brain）。只要多加练习（大量练习），你就能在对话中掌控大局。

你能够精确地挑选每个词，让每句话都蕴含七到八层的含义以及相应的影响力和力量，但采用这种逐字逐句细致推敲的方式极为困难。在实际的对话过程中，你没有几分钟甚至几小时来慢慢思考（尽管通过写博客文章可以做到这点）。在大多数对话中，你回答的时间只有短短的几秒。在这么短的时间内，你需要控制对话的节奏——它的韵律、情绪的暗示和能量水平——以便按照你的意图影响权力的平衡。这个主题，在我所著《节奏》

（Tempo）一书的第三章中有所介绍。

顺便说一句，如果你对研究组织语言（也就是我们通常说的部门或行业语言（silos or guild languages），而不是权力语言）感兴趣，可以看看这篇论文：“论动态资源调度问题的语言”（On Languages for Dynamic Resource Scheduling Problems），作者是沃伦·鲍威尔（Warren Powell）。

（译者注：silo languages通常指在组织内部形成的，特定部门或团队专有的交流语言或术语。

guild languages指的是某一专业行业或工会内部形成的专用语言，这种语言包含了大量该行业特有的术语和表达方式。）

就先说到这里吧。在下一部分，我们将从邓宁·克鲁格效应（*Dunning-Kruger Effect*）的角度来探讨“无知者”的世界。

（译者注：杜宁·克鲁格效应是一种认知偏差现象。它描述了一个现象：能力较低的人往往会高估自己的能力，而真正拥有高水平能力的人却倾向于低估自己。）

本文由参考答案策展推荐。

「参考答案」是一项为终身学习者打造的内容策展编辑服务，专注分享更具长期价值的内容，希望成为读者的优质信息捕手。

欢迎在小红书/即刻/微信搜索「参考答案Answers」，了解更多内容。

本内容仅供学习交流，非商业使用，版权归原作者所有。