

从决策到执行

团队磋商的最佳艺术

【美】约翰·科沃斯都 / 著



从决策到执行

——团队磋商的最佳艺术

Developing Genius

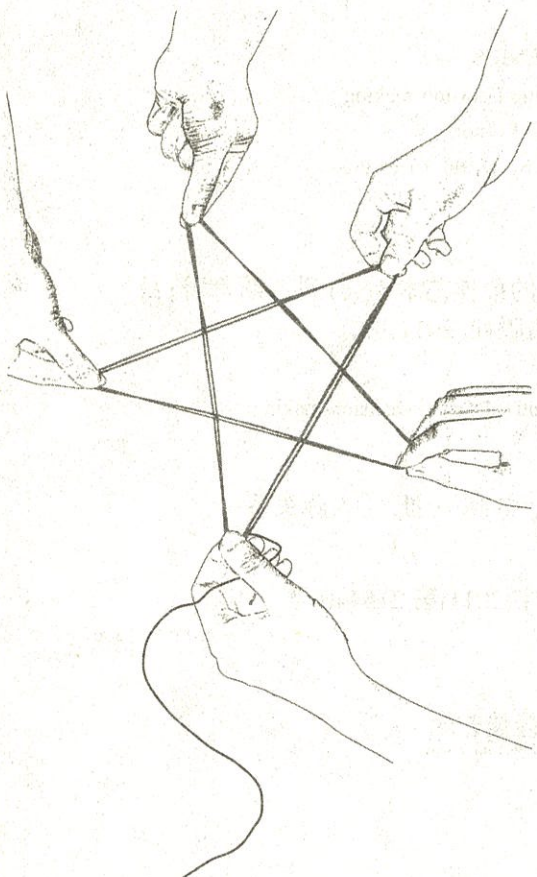
——Getting the Most out of Group Decision-making

【美】约翰·科沃斯都 / 著

约翰·科沃斯都先生所倡导的团队磋商模式是一门博大精深的学问，任何人和任何组织都可以从中汲取营养。

TEAM

告诉你如何通过激发团队成员的创造能力使普通人变成天才！



从决策 到执行

团队磋商的最佳艺术

Developing Genius

—Getting the Most out of Group Decision-making

【美】约翰·科沃斯都 / 著

TEAM



前 言

人类的语言相对来说很贫乏。有时我们有很好的想法，却无法清晰地表达出来。这不仅是因为我们不懂得如何表达，而且是由于在我们的语言中找不到表达这些想法的词语，也就是俗语说的“只可意会，不可言传”。

以医疗词汇为例。如果我们回想一下一个人从体弱多病到身心健康的各种身体状态，就会发现当今的医学只讨论基于病理学的各种病症。医生们都只学习治病的技巧，从不研究健康的原理和状态。因此，医疗词汇就集中在病症和医治技巧上。

科学源于人们描述某些问题的愿望。所以，可以说医学就是表述病理学问题的学问。医学所希望取得的最大成就是把各种病症都解释清楚。

如果一个人想有一个强健的身体，就不能找医生咨询，

而应该找健康专家。因为医生的研究是以“治病”为基础的，而健康专家是以“保持健康状态”为基础的，两者截然不同。所以医生无法像健康专家那样为你提供保持健康的建议。

实际上，当今世界健康专家屈指可数。因为人类对于最佳健康状态的研究受到了两方面的限制：一方面是由于我们的研究都是围绕病理学开展的；另一方面是由于我们描述最佳健康状态的词汇少得可怜。

关于后一方面的限制，我们每个人都可以亲身体会到。试验一下，我们一分钟能说出多少描述最佳健康状态的词汇呢？

在社会生活中，我们也会遇到相同的情形。对于团队互动行为的描述，我们也有一个以“社会病理学”为基础的模式。

我们欣赏“冲突解决”，因为它意味着我们从冲突中解脱出来了；我们因“排忧解难”而激动，因为它说明我们可以免受麻烦的干扰。

正如我们的医疗模式是以病理学为基础一样，我们的社会模式也是以排除障碍为基础的。所以当我们考虑社会问题时，首先考虑的是社会中存在着何种冲突。

让我们再来做一下上面的实验。这次你首先用一分钟回想一下描绘一个失败团队的所有词汇，然后再想想描述一个



活跃团队的词汇。其中后者用建设性的和互惠的方式采用团队成员的各种意见。

通过亲身试验我们会发现回想起的前一类词汇要比后一类词汇丰富得多。这不仅是因为我们对活跃的团队缺乏亲身体验，而且因为我们实在缺乏传神地描述这类团队的词汇。

正因为上述状况的存在，约翰·科沃斯都先生的《从决策到执行》一书具有重大意义。

约翰·科沃斯都先生对活跃团队有着长达三十多年的研究。在本书中，他教给我们大量的、在强调合作的团队中工作的词汇。

当然，对于我们这些从未体验过这种团队工作方式的人来说，要树立尽快全面理解这些新概念的信心是不容易的。

约翰·科沃斯都先生体谅到我们的苦衷。在本书中，他不但尽量用平实浅显的语言介绍生活中的高水平团队决策的基本原则，而且引用了他在许多团队中工作的大量实例。

在本书中，约翰·科沃斯都先生不但深入浅出地介绍了有关的原则，而且还讲述了所有团队面对的基本组织学问题。在本书中，他深化了我们的见解，丰富了我们的专业词汇。这些词汇成为我们进行相关团队工作的有用工具。

本书的上述特色能够帮助读者对基于合作的团队建立信心，同时也为读者提供了实际生活中运用这种信心的重要技巧。

约翰·科沃斯都先生所倡导的团队磋商模式是一门博大精深
精深的学问，全世界的每一个人或组织都可以从中汲取营养。

它可以解决那些长期困扰我们的难题；

它是适应现代社会要求的威力无比的工具；

它汇集了当今组织学各派观点的精华；

它能在团结和友爱的气氛中把团队每个人成员的绵薄之
力汇聚起来，转化成这个世界上前所未有的力量；

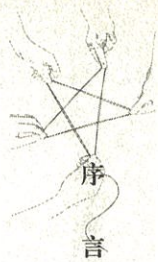
它能使团队成员在工作中都心情舒畅，使磋商者的能力
得到最佳和全面的发挥；

它能让任何问题迎刃而解！

在欣赏团队磋商模式之余，我们还不要忘了感谢这一模
式赖以产生的那些生机勃勃的团队。正是它们充分展示出在
团结友爱的团队中，人的固有潜能可以得到极好地发挥，让
约翰·科沃斯都先生从中看到团队磋商模式的妙用。

当然，我们更要感谢约翰·科沃斯都先生本人。正是他
通过团队磋商模式为我们阐述了如何通过激发团队成员的创
造能力，使普通人变成天才！

约翰·伍多沃
哈佛大学医学院
医学博士



序 言

啊？在我们的团队中会有一个出类拔萃的天才吗？

是的，尽管你没有觉察到，但你的团队中很有可能藏龙卧虎。这个天才深藏不露，当你大声争吵时，就听不到他的声音；只有当你用心倾听、虚心学习时，才能够听到他的意见。

每个团队都有天才，即使这个团队仅由两人组成。天才不是某个人，而是一种思想交流产生的创造能力。“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，每个团队都能产生诸葛亮！

一个团队和谐和友好地进行一场严肃认真的讨论时，就会产生独一无二的创造能力。

这种创造能力要远大于团队成员所有想法的简单相加，它的效力相当于团队成员的所有想法的乘积。

这种创造能力的形成实际上是一个前所未有的过程，是

人类智慧的特殊的凝结过程。

这种创新产生的整体创造力要远大于各部分的总和，它能够使一个由普通人组成的团队提出天才级的构想！

而实现这一创新的诀窍是学习如何用天才的独特手法召唤那特殊的创造力。

每个团队内部都存在没有充分发挥的潜能。只要运用得当，这种潜能就能够产生巨大的效力。本书的故事告诉人们，团队磋商激发出的创造力能使普通人做出天才的决策。

本书吸取了许多在当今世界行之有效的原则。本书的思想有三大来源：其一，巴哈伊教的著作，它的思想在全书中得到了全面的体现；其二，笔者三十年来对于团队磋商的研究；其三，其他学者研究这一课题的相关著作和论文。

本书中的例子都取材于真实的环境。当然，在有些例子中，为了替当事人及其公司保密，我们对案例中的公司名称和人名做了一些更改；对于一些过于冗长、难以描述的事件也做了浓缩。

做这样的修正完全是为了保护当事方的隐私权，避免不必要的法律纠纷；同时也是为了突出主要的原则，保证行文流畅。

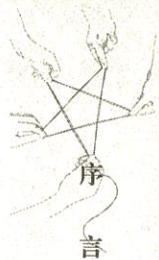
我相信本书能够帮助任何团队营造出一种气氛，使得这个团队能产生天才的思想、做出更好的决策。

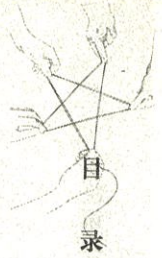
遵从团队磋商原则的人将领悟其中的智慧，获得敏锐的

洞察力、做出惊人的成就。

要认识到我们需要当今世界上一切可以获得的帮助！

请从本书的字里行间认真地吸取超人的智慧吧！





目 录

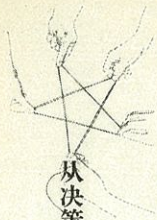
第一部分 概 论

第 1 章 回答棘手问题 (003)

在复杂的现代社会中,任何人绞尽脑汁都不可能单独解决所有的问题。但是,团队却能够产生无穷的智慧,使个人无法独自解决的问题迎刃而解。

第 2 章 天才在哪里? (009)

团队能够产生超常智慧,但这种创造能力从哪里来呢?



第二部分 团队磋商是如何进行的

第3章 至关重要的磋商态度 (037)

态度是推动团队磋商前进的引擎,至少与方法和技巧同等重要。协同增效的力量产生于调试好了的引擎,这个引擎结合了正确的态度和两个符合实际步骤的特殊条件。

第4章 激发并利用协同增效作用 (069)

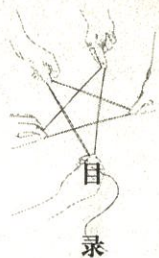
当态度这个发动机调试好了之后,团队磋商就可以带动日常决策的繁重工作了。

第5章 决策 (089)

团队磋商做出决策的秘诀是通过团队成员广泛深入的讨论,让各种意见相互碰撞,激发出智慧的火花。这种火花能够启迪人们的潜在智慧,点燃智慧之灯。问题越难解答,智慧之光越耀眼。

第6章 团队磋商的启动 (113)

即便是世界上最好的交通工具,如果你不去开动它,那它也是寸步难行的。要想解决一个问题,我们就必须着手运用团队磋商的方法。好的开头是成功的一半,团队磋商的启动过程至关重要。



第7章 启发思想 (121)

思想是团队磋商的油料。然而,如同发动机会耗尽油料,任何一个团队迟早会黔驴技穷。下面这些办法可以帮助团队重新灌满创造力的油箱。

第三部分 团队磋商过程的构成

第8章 铸造团结 (133)

团结就是力量。没有大家的团结一致,团队磋商将一事无成。但团结是什么?为什么团结是必要的?怎样实现团结?团结能失而复得吗?

第9章 另眼看世界 (145)

不同的思考方法既可以像有效的添加剂使磋商的引擎更好地运转,也可以导致可怕的引擎故障!

第10章 探求真理 (157)

什么是真理?如何才能发现真理?去参加磋商吧!它会让你在茫茫的雾海里发现理性与智慧的灵光,如明灯般引导你生命的航程!

第11章 领导 (169)

大海航行靠舵手,在磋商中也要有领导来把关。不过,磋商的领导风格不落俗套。

第四部分 知难而进

第12章 跨越障碍 克服困难…………… (187)

创造性如同一棵刚刚破土而出的小草,非常容易受到外界的摧残和压制,协同增效也就无法发挥作用。只有认清和理解了问题所在,解决问题才会更容易。合适的氛围重新制造出来后,协同增效又被请回来发挥神奇的作用。

第13章 解决个人难题…………… (211)

您在为身边的种种麻烦而苦恼吗?您在为各种个人问题所困扰吗?参加磋商吧!它能够帮助你解决这一切!

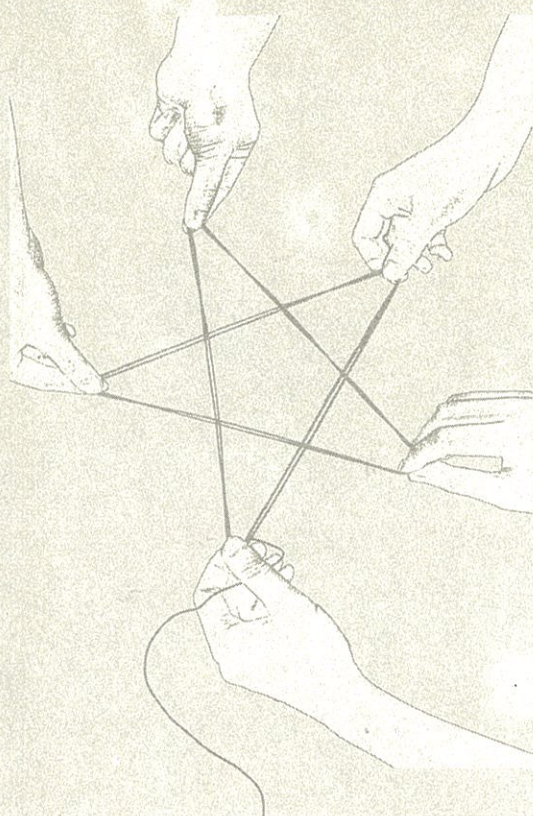
第14章 展望未来…………… (225)

生命世代相传,生生不息。同样,磋商也如潮涨潮落,永不停止。无数历史经验告诉我们,人类社会就是在不断的循环往复中螺旋式地上升、波浪式地前进的。由磋商产生的协同增效作为一种主要的决策工具正在当今社会事务中发挥其作用。

附录1 通过磋商改进思考…………… (239)

附录2 磋商法综述…………… (255)

参考书目…………… (261)



从决策 到执行

团队磋商的最佳艺术

Developing Genius

—Getting the Most out of Group Decision-making

第一部分

概 论

TEAM



第 1 章

回答棘手问题

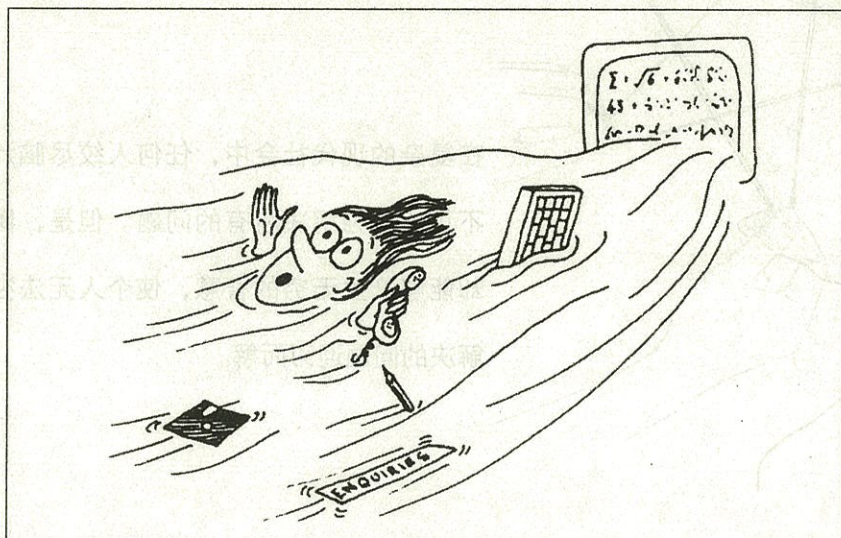
挑战团队智慧与协作的极限

在复杂的现代社会中，任何人绞尽脑汁都不可能单独解决所有的问题。但是，团队却能够产生无穷的智慧，使个人无法独自解决的问题迎刃而解。

TEAM

图 1

如潮的事实和无尽的选择





热 烈欢迎大家进入信息时代！
在这个全新的时代，我们可以接触大量关于人物、地点、事件、思想等方方面面的信息。信息量之大是以往任何一个时代所无法比拟的。但是这些蜂拥而至的信息也不见得全都是有用的。由于它们鱼龙混杂、泥沙俱下，有时我们非但不能拨开笼罩在真相表层的迷雾，反而更加摸不着头脑。

面对这些从四面八方涌来的如潮的事实和无尽的选择，我们应该怎么办？

这个问题一直困扰着我们，因为现实常常逼迫我们在短时间内做出决定。这使得我们有时不得不稀里糊涂地做出一个选择，就像在一个我们不熟悉的计算机程序的菜单上乱点一气一般。

我们中大多数人都学过如何运用最适合于特定情境的方法来做出决策。但是，当今流行的决策方法能够与现代社会的新兴技术完美地结合吗？将新的方法引入决策过程会不会造成弊多利少的结果呢？

要搞清楚这些问题，先让我们来看一看下面这份问卷：

- 您是不是感到应该从会议中得到更多的收获，却不知如何下手？
- 是不是有时候生活迫使您做一些全新的事情而您又不知道该做什么事情？
- 您是否注意到有时候您的孩子们发现问题的速度比你找到答案的速度要快？
- 您是否觉得您的单位里人才济济，但是大家的关系却不融洽？您是否觉得同事们因为争斗而妨碍了工作？
- 您是否渴望提高团队的工作效率但又不知该怎样做？
- 您是否经历过因不可抗力和无法绕开的障碍而使谈判陷入僵局？
- 您是否曾有过一些新点子和新产品却又不知道怎样把它们推向市场？

如果您曾经遇到上述七个问题而且为它们而烦恼过，那么这本书也许能够帮助您解难。

您也许会问：“你有什么法宝来解决这些难题呢？”

我的法宝是一个适应现代社会要求的威力强大的工具，运用它能够解决我们生活中的一切问题，不管这问题是生死攸关的大事，还是鸡毛蒜皮的小事；是公家的事，还是私事；是涉及业务的事，还是休闲娱乐的事。

这个工具既简单又复杂；既浅显又晦涩；既容易被采用，也容易被忽视。它集各家观点之精华，能在团结和友爱的气氛中把每个人的绵薄之力转化成这世界上前所未有的力量，任何问题在它面前

都会迎刃而解。

在20世纪50、60年代，个人决策方法十分流行。这种方法鼓励每个人提出自己的意见和建议，为公司的发展绞尽脑汁。该方法被广泛地运用于各个方面，在当时的条件下产生了巨大的效用。在办公室里、董事会上、会议厅中，人们想起了许多绝妙的想法。其中有些想法运用到实践中能转化成不可计数的财富。

但问题是，这种方法只能使8%~12%的建议得到很好的运用。也就是说，这种方法无法将创造的洪流最大限度地引导到实践中来，所以它不是最有效的决策模式。

到了70、80年代，人们逐渐开始使用一些初步的团队决策方法。比如说团队活力激发模式、团队协议模式、团队冲突管理及冲突解决方案等。这些方法使得意见不一致的人能够合作共事，能使冲突各方达成一致，从而减少团队的内耗，进而爆发出令人惊奇的力量。

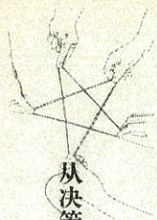
本书中所探讨的方法，就是在这些团队决策方法的基础上建立和发展起来的。

可以想见，这种方法既然能使互不买账的人合作共事，那么对于那些相互理解、愿意互相协助的人来说，会具有更神奇的效果！

如果您想使团队决策产出最好的效果，这本书对您会有所裨益。

本书提供的解决问题的法宝就是团队磋商的方法。只要磋商各方相互信赖，愿意合作共事，那么通过磋商的方法就能解决天底下所有的问题！

我们这里所说的磋商并不是指那种从专家那里获取意见的方法，也不仅仅是一种得到更多的意见的途径。它不是一个使冲突各方合

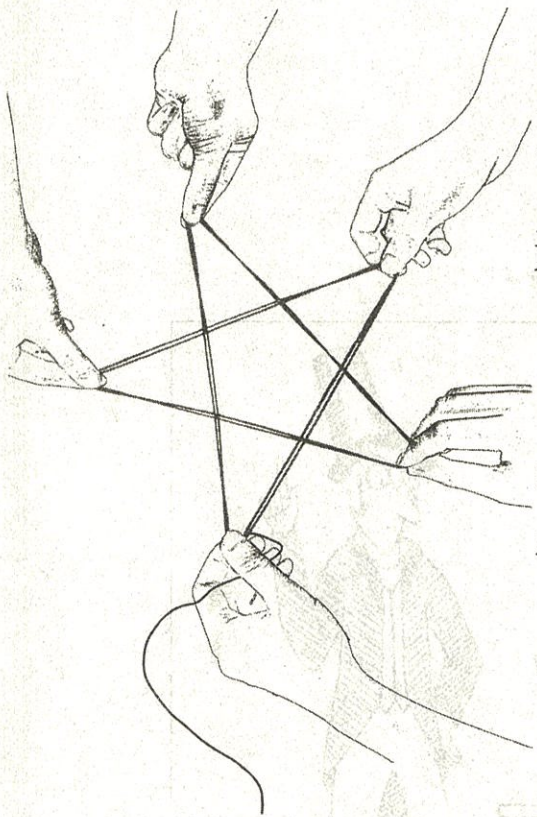


作共事的模式，也不是一个调和各方意见的折中方案。它建立在磋商各方相互信赖的基础上，其目的就是通过优化组合，使磋商者的能力得到最好的发挥。

在现实生活中，每个人的能力都还没有发挥到极致，都具有待开发的潜能。通过运用本书所讲的方法，智力各不相同的人都能提高自身的理解能力，都能获得更敏锐的洞察力，从而达到团队决策的最高水平。

这样就能产生一种全新的智力和情感的平衡。通过它，最棘手的问题也可以得到解决。当两个或多个人在恰当的方式下磋商时，他们的思维和情感的互相激发就能产生一种特殊的创造能力。

现在就到了形成这种特殊的创造能力，并运用它创造出神奇力量的时候了！



第 2 章

天才在哪里？

团队能够产生超常智慧，但这种创造能力
从哪里来呢？



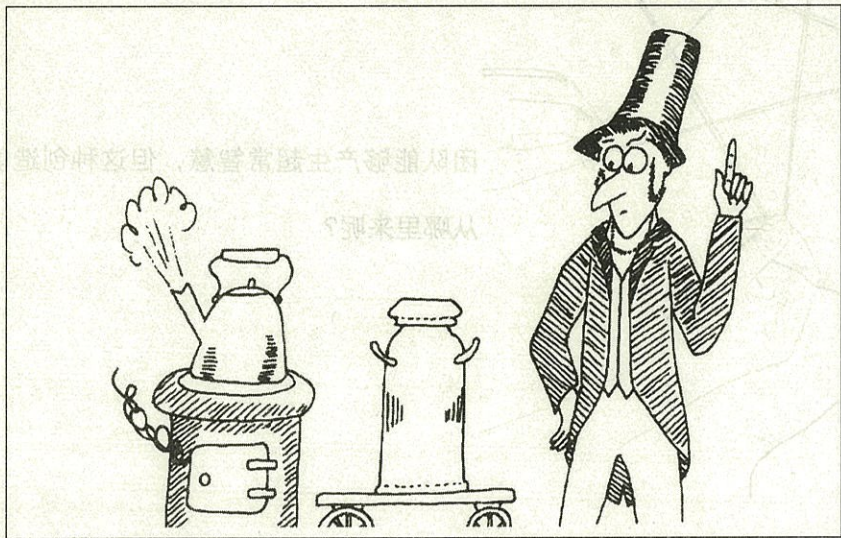
TEAM

章 第

里 刺 拜 大 天

图 2

与天才见面





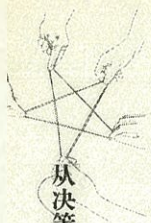
天资聪颖是无法仿效的。聪慧是人与生俱来的能力，不可能通过后天的努力取得。每一个天才所创造出来的成果也是不尽相同的，其他任何人都不可能干出和他一模一样的成就。

贝多芬谱写的每一首乐曲都有自己鲜明的特色，都是他本人坎坷一生的反映，其他任何人都不可能谱写出这些乐章。

爱因斯坦的思维也是独特的，是别人无法仿效的。即使没有爱因斯坦，广义和狭义相对论也有可能被提出来，但它绝不会以爱因斯坦所创造的形式提出来。广义和狭义相对论已经深深地打上了爱因斯坦的个性思维所独有的印记。

安徒生的童话使数代人为之倾倒，那纯真的思想、动人的情节、感人的描述使多少人的心灵受到了深深的震撼。现在有许多人自诩为“安徒生第二”，但是他们谁也不能取代“安徒生第一”的地位。

有创造力的天才的思想有其特点：它能够从许许多多不同的角度来看待同一个问题；它能够出人意料地用一种全新的方法利用一些旧的东西；它可以把一些人所共知的、表面上毫不相干的事物用新颖的方法联系起来，从而得出一项惊人的成果；它可以巧妙地将



理性思维与心理感觉结合起来，预见到他人无法预见到的结果，察觉别人不能察觉的微妙之处；它可以冲破传统思维的枷锁，打破思维定式的牢笼，勇敢地运用新思想，解决新问题……

另一方面，我们又要看到，天才的思想并不是天才人物的专利，常人也会有不俗的见解。

所谓“愚者千虑，必有一得；智者千虑，必有一失”。普通人的头脑中有时也会闪耀创见的火花，不单个人如此，任何一个工作群体都有可能产生出巨大的智慧，触发天才的想法，取得巨大的成就。

即便是一个仅仅由两个人组成的小团队也能进行天才式的思考。因为任何一个团队，不管大小，都内在具有产生这种创造力的因素。

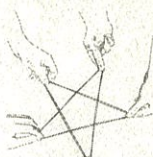
当普通人之间进行一场严肃的讨论时，他们可以从思想的交流当中创造出一种特殊的智力。这种智力运用起来要比我们所设想的聪明得多！

有些人也许会疑惑地问：“问题真这么简单吗？只让几个人正儿八经地谈一谈就能解决问题？那种超群的智力是如何产生的呢？”

实际上，团队中的超群的智力是这样产生的：团队中的每一个成员的头脑中都有着数以万计的信息，这些信息涉及社会的方方面面，但它们是零散、不成体系的，本身不会产生惊人的效力。

当团队承担了某个特定的项目之后，团队中的某个成员可能会想出4种如何完成这个项目的办法，另一成员可能会想出5种相关的方法，还有的成员可能会想出7种、8种，甚至更多。

这些解决问题的方法有的可能是类似的，有的是大相径庭的。但是这不要紧，只要团队成员在讨论中是诚心诚意的，只要讨论在



善意的气氛中进行，团队成员之间就会产生一种默契，大家都会为着一个共同的目的而思考，并为解决同一个问题而献计献策。

有了这种默契之后，团队成员在不断地提出问题→寻找解决办法→针对解决办法提出质询→完善解决办法→解决问题。在这过程中，他们会不停地切磋磨合，最后使得各自提出方法的互补性得到充分地发挥。这样一来，团队形成的决策效力就会远大于其成员各自提出的想法的简单相加。

一个人能提出4种方法，另一个人能提出5种方法。经过团队磋商之后，在相互激励、相互启发之中， $4+5$ 就不再等于9了，而是会等于10，或等于20，甚至等于其他更大的数。

在一个工作团队之中，如果其成员相互之间有着理解和善意，如果大家能做到心往一块想、劲儿往一处使，那么这个工作团队就能够调动更多的智力因素，能使其产生比预想的大得多的效能。

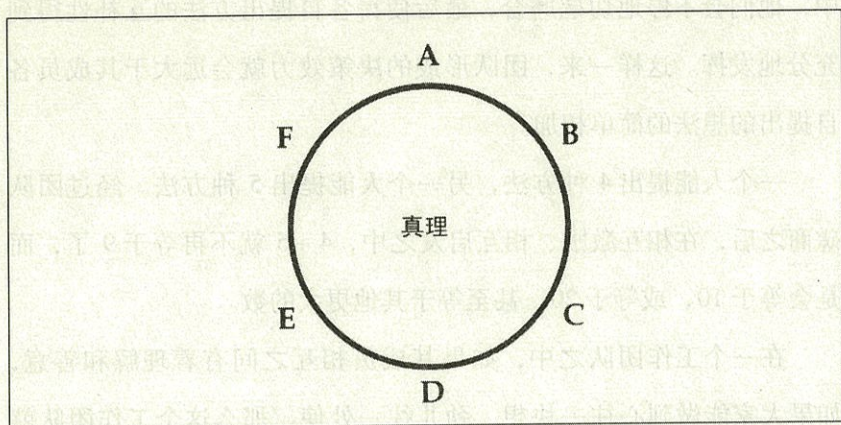
团队磋商的方法能够产生更多的智力因素，而这些超出普通水平的智力因素反过来又能够促进团队磋商的深入。

在运用团队磋商方法的团队中，所有团队成员的积极思维能力都被调动起来了。在这种团队的磋商活动中，没有人能够预见到谁将提出一种新的合理化建议：有可能是团队中学识最丰、经验最多、对项目最熟悉的人提出他的看法；也有可能是团队中初出茅庐的、那些对项目最不在行的人石破天惊地提出他们绝妙的想法。这样的团队就充满了活力，充满了希望，它有信心、有能力解决所有的问题。

团队磋商建立于团队成员的相互合作诚意之上。它要求团队成员积极地参与团队的讨论，为团队出谋划策；反过来，团队磋商的

过程中创造出来的积极思考、热烈讨论、协作、共同提高的良好气氛又促使团队成员更愿意亮出自己的观点，与其他人进行交流，更容易实现全面提高。

图3 真理之圈



我们可以通过图示形象地解释这个激发创造力的全过程。通过这些图示，我们可以清楚地看到团队磋商的方法是如何激发出团队的创造力的：

在图3中，圆圈代表“真理之圈”。在圈内的想法是正确的，而落在圈外的想法都是错误的。

A、B、C、D、E、F代表着工作团队的六个成员。他们都处于“真理之圈”的边缘，试图发现圈中的真理，以解决实际生活中的问题。

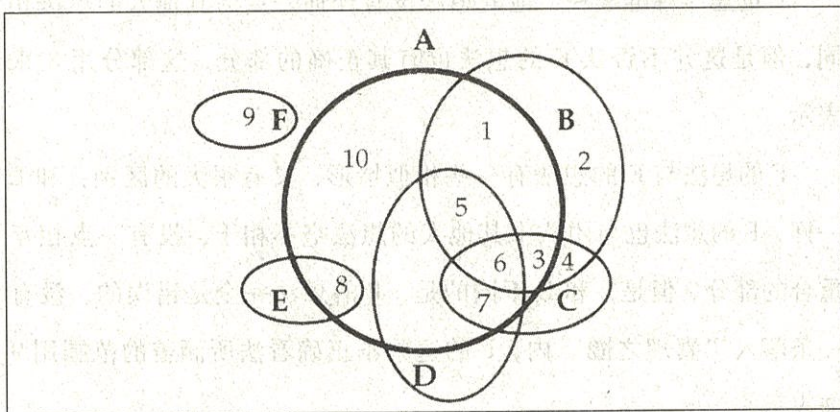
A、B、C、D、E、F都有参与讨论的机会。他们都提出了自己的观点和意见。这些想法不可能有完全正确、没有一点错误的，也不可能与“真理之圈”完全重合，涵盖一切真理。大多数想法都是

既有正确的部分，又有错误的部分，但也有个别想法是完全错误的。

尽管有些人的想法之间有相互重叠的部分，但没有两个人的想法是完全雷同的。在图4中我们可以清楚地看到这些情形。

图4

初始和重叠的想法



在图4中，我们还要注意，A没有发表意见，尽管他可能有自己的想法和发言的机会，但他一直保持缄默，成为讨论的旁观者。

B对于项目的理解比其他人都多，在讨论中十分积极，发表的意见也比其他人多。

图4中的序数分别代表以下含义：

1代表B的想法中的正确部分；2代表B的想法中错误部分；10代表“真理之圈”中B的想法没有涵盖的部分。

B的想法有部分与C的想法是一致的，两者重叠部分的正确区域用3来代表，而其中的错误区域则用4来代表。3要大于4。

B的想法与D的想法也有一些是相同的，重叠的部分用5表示。

6表示B、C、D的想法的一致部分，而7则表示C、D想法的共同部分，而B的想法则不包括在7之中。

C 和 E 提出的想法所涵盖的内容相差无几，而 C 与 E 的想法中的正确部分其范围大小也差不多。

但是 C 的想法得到了更多人的认同，他的想法更传统。这一点可以从 C 的想法与 B 的想法和 D 的想法有大量的重合这一情形中看到。

E 的思维独辟蹊径，他的想法没有任何一点与其他人的想法相同，但是这并不否认 E 的想法也有其正确的部分，这部分用 8 来表示。

F 的想法与 E 的想法有一些相似情形，又有很大的区别：和 E 一样，F 的想法也与团队中其他人的想法毫不相干，没有一点相互重合的部分。但是，和 E 不同的是，F 的想法完全是错误的，没有一条落入“真理之圈”内，F 的这些不正确看法所涵盖的范围用 9 来表示。

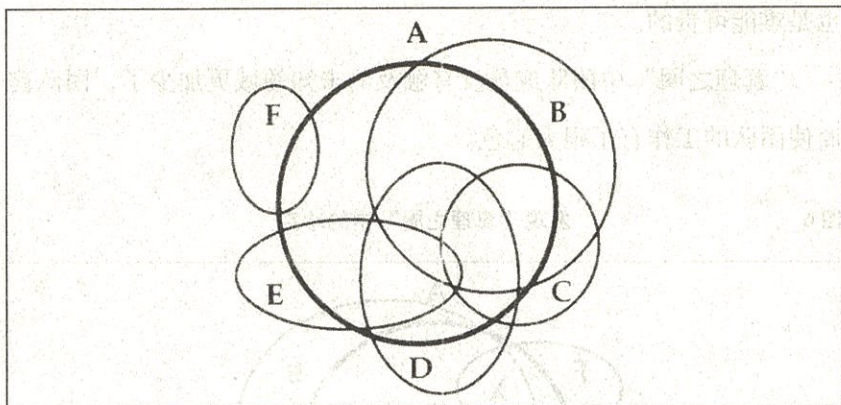
10 还有大片的区域不但没有被 B 的想法所覆盖，也没有被 C、D、E 的想法所覆盖，这证明全部工作团队的讨论还有许多领域尚待开发。

图 4 代表着一个工作团队开始讨论的情形，从中我们不难发现，一个工作团队的讨论开始总是随意的、不定型的。团队成员有的发表了意见，有的保持缄默。发表的意见有的正确，有的错误，其中以部分正确的居多。有的意见完全错误，但不可能有涵盖整个真理区域的意见。工作团队成员中有些人的意见是相互重合的，有的意见甚至被多个人共享。不管一开始提出的意见如何丰富，工作团队提出的意见的总和不可能涵盖整个“真理之圈”，还有许多领域尚待开发。

在从图 3 到图 4 的过程中，团队成员在讨论的初始过程中获得了对问题的一定认识之后，他们就开始磋商。

图 5

在磋商中拓展想法



如果他们是在正确的精神下进行磋商，即像本书下一章中所描述的那样进行磋商的话，他们会发现自己的想法将逐渐发生变化，就像图 5 所示的一般，各人的想法在磋商中都得到了拓展。

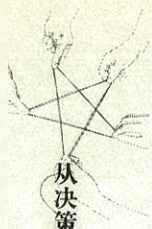
尽管从图 4 到图 5 的发展过程中，团队成员的想法在磋商中都得到了很大的拓展，但是他们中任何一个人的想法都没有大到涵盖整个正确的范围，即便是团队成员的所有看法都累加起来，也还是不能够表述出全部的正确方法。

在磋商开始的过程中，A 一如既往地保持缄默，对于整个过程始终还在冷眼旁观、不置一词。

尽管磋商已经初步展开，但是团队成员之间远没有完全达成一致，他们想法的重合部分开始增加，但是不一致的部分也显而易见。

令人欣慰的是，E 的想法中的正确部分已经大大拓展，并与 B、C、D 三人在一些方面达成了一致。在团队中第一次出现了四个人就某一问题达成一定程度一致的可喜局面。

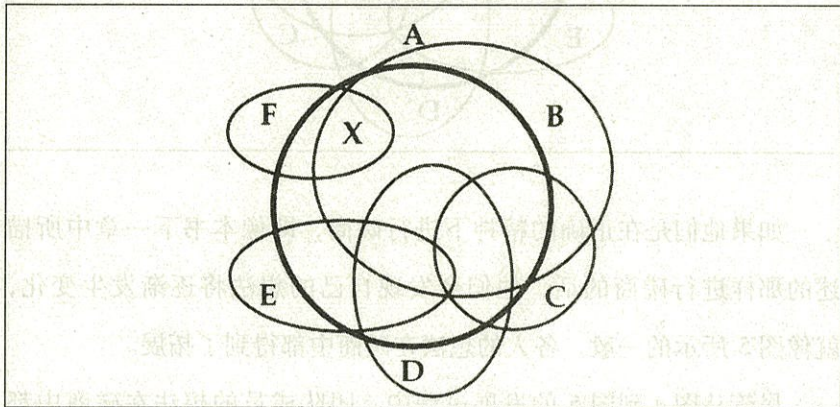
F 的想法也在磋商中得到了改善，虽然他仍不能和其他人达成



一致，但是他毕竟正确地发现了一些同事没有能够发现的真理。这也是难能可贵的。

“真理之圈”中团队成员没有触及的未知领域更加少了，团队磋商使团队的工作有了很大起色。

图6 发现“真理之圈”中的珍宝



随着团队磋商的深入开展，各种可能性都被拿出来探讨，团队成员发现了一个无价之宝——创造性地解决问题的方法 X。X 的产生充分证明了团队磋商的运用使得团队讨论得出了比当初预想要好得多的成果。

从图4中我们可以发现，B、C、D、E 四人已经达成了某种程度的一致，所以在讨论中 C、D、E 三人想法中的合理成分已经被 B 吸收，而 B 的想法中正确的成分也最多，所以 B 的想法已经开始接近真理。

而 F 则是从一个与别人迥异的角度来思考问题、探求真理的，所以他的想法中有许多其他人没有的合理成分。



B的想法与F的想法能够达成一致就使得团队中五个人想法中的合理成分都得到了充分的融会贯通，从而产生了一种全新的解决问题的方法——X!

在这个案例中，F可能是第一个发现了X这个方法的人，尽管他一开始的想法完全错误。这充分证明团队磋商的方法能够有效地克服个人思维的不足，刺激创造性天才思想的产生。

B一开始就是团队中拥有信息量最多的人，他在讨论中也表现得最为积极，所以他发现了最终方案并不令人感到惊奇。这说明团队磋商不但能够雪中送炭，也能起到锦上添花的作用。

但是，在整个磋商过程中A一直一言不发。

有人也许会问：“在这场讨论中，谁对于找到最终方案的贡献最大呢？”

答案只能是：整个团队。

团队的全体成员，甚至包括A都对讨论作出了贡献，因为他的沉默也是一种表态，也表明了他的权衡取舍。只要他是善意的，他就作了贡献。

团队整体发现了思想的珍宝，六个成员个个发挥了重要的作用！即便一些团队成员的作用看起来并不是那么的直接，但是如果C、D、E的观点不能在讨论中被B汲取，那么B就不可能极大地拓展他的观点；如果B、C、D、E采用强制的手段胁迫F改变他那特立独行的观点，或者因为一开始他的观点完全错误就对他冷嘲热讽，那F也不可能坚持从一个独特的视角考虑问题，最后就不会有B和F在思想交锋中找到解决问题的最终方法了。所以说，团队的六个成员对于团队磋商的成功都作出了贡献！

要想使团队磋商能够成功，首先磋商各方必须相互信赖，不能对别人的观点不屑一顾、置若罔闻；同时磋商的气氛必须是友善的，磋商各方在讨论中必须本着共同解决问题的态度，相互切磋，相互启发，绝不能对别人的观点百般刁难、冷嘲热讽；再次，磋商各方要有闻过则喜、知错就改的好品格，要勇于承认自己观点中的漏洞，虚心接受他人的意见，这样才能使各方观点交融、实现优势互补。唯有如此，团队磋商才能成功，而不会演变为一场争吵。

在以上三点中，最后一点是关键，即各方观点在讨论中找到共同点、达成共识是磋商成功的必需过程。没有各方观点的交融贯通，就不可能找到最佳方案。

在现实生活中，我们经常可以看到这样的现象：由一群专家组成的小组往往解决不了一个简单的问题。造成这种结果的原因不是专家找不到解决该问题的办法（这对他们来说只是小菜一碟），而是因为专家在采用哪一种方案作为最终方案上无法协调一致。这样往往造成议而不决、决而不行的境况，团队磋商的优势也就无法发挥出来。

有时候，如果一个决策小组成员都处在同一水平且都自以为是，尽管他们每个人都能找到一个有效的解决问题的方法，但是他们互不买账，最终不得不搞一个折中，这样形成的方案反而非驴非马，最终把问题搞糟。

在成功的团队磋商中，磋商的最终结果绝不是各方观点的简单折中，而是各方不断深入讨论，不断进行修正、完善的结果。最终形成的方案可能会与磋商各方最初提出来的方案大相径庭，各人的最初方案都被改得面目全非，无法从中确定谁是产生磋商的最终方

案的最大功臣。

有人会问：“要任何一个团队成员都相互信赖并不是一件容易的事情。如果团队成员相互不十分信赖，那么这个团队是不是通过什么方法也能取得团队磋商的效果呢？”

答案只能是否定的。相互信赖是团队磋商不可或缺的前提。没有磋商各方的相互信赖，团队磋商必定是不成功的。

一个团队成员如果不能相互信赖，猜忌和争论就会随之而起。这种团队磋商过程必然充满了戒心。这样的讨论不仅不能使各方的观点大大拓展，反而会大大削弱。

有的读者可能会十分惊奇：“怎么可能出现讨论各方观点减少的情景呢？”

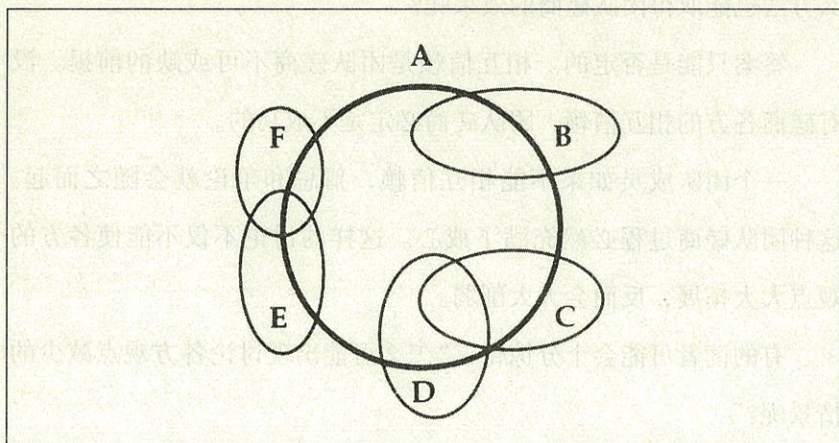
实际上，在一个讨论各方百倍小心、相互戒备的情况下，这种情况是会出现的。因为任何一个人在讨论中提出的最初的想法都不可能是完全正确的，而如果一场讨论不是在善意的、相互鼓励的气氛下展开的，那么讨论者就会自动地在讨论过程中将自己观点中有漏洞的部分删去，纵然它可能闪耀着创造性的火花。

如果团队成员相互之间都有猜疑，那么他们就会不约而同地这样做。这样一来，随着讨论的进行，讨论各方的观点不但没有拓展，反而极大地减少了。每个人都只固守着自己认为最坚固的阵地，以求在争辩中立于不败之地。这使得磋商一致不能实现。

在这种环境下，讨论各方的创造性都被用来保护自己的想法不受别人的攻击，而不是用来发现新的解决问题的方法。这种讨论会开得越多，离找到新颖的、有创造性的方法的目标就越远，隐藏在“真理之圈”中的珍宝——天才的思想就越难被发掘出来。

猜忌和互不买账的团队的讨论不可能拓展各方的观点，它在讨论中形成的情形就如图 7 中所示的那样。

图 7 充满猜忌与互不服气团队的讨论情况

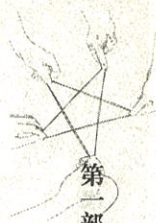


从图 7 中我们可以看到，讨论一开始，团队的六个成员就分裂成几个阵营：C 和 D 在一些观点上想法相近，他们形成一个小集团；E 和 F 也有一些观点是重合的，但这些观点与团队其他成员的观点不同，所以他们也形成一个小集团；B 的意见与别人的一点不挂边，所以他一个人坚持一个观点；A 还是独善其身，一言不发。

由于团队中的人相互不信任，所以 C 和 D、E 和 F 形成的小集团都是排他的。不但小集团之间的观点不能相互交融，A 和 B 也不能够与这些小集团的成员相互切磋。

B 由于比较合群，所以他也不愿意与两个小集团中的任何一个打成一片，而排斥其他的人；他也不愿意和 A 拉帮结派让团队内部三足鼎立。

A 看到团队内已经形成了三方意见，他感到再亮出自己的观点



不但于事无补，反而会增加团队讨论的混乱，于是他明智地选择了回避争执。

在这种僵持的局面中，各方只想找到足以证实自己观点正确性的理由，所以他们不会积极地去探索那些“真理之圈”中未开发的区域，造成了“真理之圈”中有大量的各方都没有触及的区域。这就增加了找出创造性地解决问题的方法的难度。

当然，我们不能将团队成员相互信赖和友好的重要性无限夸大。因为这两个因素实际上是团队磋商的前提，它们的存在只会使团队有了通过磋商发掘创造性方法的可能，但它们本身却不可能取代团队磋商这一方法。

在本书中，团队磋商就是指一个为了特定的和共同的目的而组建的工作团队在友爱与和谐的气氛中通过磋商达到思想交融，从而找到创造性地解决问题的方法的一种过程。

团队磋商是理智与感情的完美结合，经验与创新相得益彰，大胆想象与深思熟虑配合得天衣无缝。

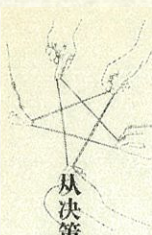
团队磋商既运用线性思维，又采用跳跃式思维；既是分析的，又是创新的。

不管是关乎国计民生的大事，还是鸡毛蒜皮的小事；是公事，还是私事；是轻松诙谐的，还是严肃正经的，团队磋商都能对其做出创造性的处理。

那么这种天才的创造能力从何而来呢？

它来源于团队成员的友好互动。在这种互动中，有两种力量发生作用：一个是有协同增效；二是相互激发。

在这两种作用的影响之下，团队成员的思想就能够碰撞出耀眼



的火花。在深入磋商过程中，这种起初还是微弱的思想火花会不断地增大、汇集，最终形成明亮的火炬，照亮黑暗、深邃的解题之路，创造性地解决问题的方法就随之产生。

下面，我们就开始具体地谈一谈协同增效作用和相互激发作用。

一、协同增效作用

对于“协同增效作用”这个词大家可能感到陌生，但是这种作用的案例在我们日常生活中比比皆是：

在科研中，一个课题小组的科研能力比个人的科研能力的总和要大，出的成果要多。

在军事上，一个合成集团军的战斗力要远胜于单纯的步兵师、炮兵师、摩托化师、导弹师、直升机大队各自为战的战斗力。

在化学上，红铜是柔软的，铅和锡的硬度也不高，但它们融合起来铸成的青铜却坚硬无比。

在物理上，核聚变可以爆发出威力无比的能量，足以毁灭地球上的一切，甚至炸毁地球。

……

这种“协同增效作用”能达到 $1+1>2$ 的效果。

协同增效作用的严格表述是：

两个或多个事物共同工作的效果要大于各事物独自工作的效果的总和。

在团队磋商中，协同增效作用表现得十分明显：

甲正百思不得其解时，乙的一席话却有可能触发他的灵感，于



是一种极具创造性的方法就形成了，问题迎刃而解。

而甲和乙观点的结合过程，又可能使丙得到某种启示，于是他又悟出了一个别人悟不出的道理。

……

在团队磋商友善气氛中，每个人都积极思考。由于许多思想的相互碰撞、相互激发，磋商者的思维逐渐由常规的线性思维变成非常规的跳跃性思维。这种思维形式极易触发天才的创见，于是团队磋商就能使团队产生天才。

下面，让我们通过一个团队磋商的例子来看一看协同增效是怎样起作用的。

[案例精选]

约翰：“唉，真让人烦恼，直到今天我还不能决定怎样给这本书命名。”

帕特：“书名不要点出‘团队磋商’这个字眼，因为这像是一个团队在咨询外来专家们的意见似的，容易让人产生误解。而本书讲的不是这题目。”

瑞妮：“这个题目可不能太长，难记住，一定要取一个短的；再者，题目中一定要一个动词，让整个题目活起来，给读者留下很深的印象。”

贝丝：“我看就把它叫做‘团队思维’怎样？”

约翰：“我觉得这题目还是有点没到位。这本书主要讲的是怎样从团队决策中获得最大的成果，但用这句做书名就太冗长。我看不如把它叫做‘开发集体智慧’，你们认为怎么样？”

沃芬丝：“这题目不好，和卡尔·强的一本书的题目撞车了，还是换几个字吧，省得有抄袭之嫌。”

约翰：“换几个字？……哦！我看就叫做‘从团队中发掘天才’，你们看怎么样？这题目听起来有新意，又贴切！”

瑞妮：“这个题目挺不错，它既点明了全书的主旨，又让人有回味的余地，而且还挺上口的！”

沃芬丝：“我看不然，这题目听起来还是有点卡尔·强的味道，咱们还是应该创出自己的特色来。”

特瑞：“其实我看啦，你这本书讲的实际上就是一个团队思维的过程，书的名字就要突出这个主题来，以前想的几个名字其实都多绕了几个弯，咱们应该多想一想那些直入主题的题目。”

帕特：“你的意思是不是想要强调一下团队决策中团队成员集思广益的作用。要是这样的话，我看就应该突出‘合作’两个字，你们觉得‘开发合作天才’怎么样？”

瑞妮：“我看还是不要那样叫，那样搞得人都糊涂了。这个书名会传递出一个错误的信息，让读者觉得这本书讲的是公司之间的合作似的。还是不用合作这两个字为好，它太正式了。”

约翰：“我总觉得咱们还是没有把一个意思讲明白。要知道，不管是哪个工作团队，只要团队中的成员协作得力、工作得法，这个团队就可以创造出一种接近智慧的力量来。我们常说：‘三个臭皮匠顶个诸葛亮’，讲的就是这层意思。所以我觉得要传达这层意思不那么容易，

总是找不出好词来。啊，我想起来了：就叫做‘团队之中有天才’怎么样？”

特 瑞：“对啊！我怎么没想到呢，没错，就叫这名儿。团队之中确有天才，我看啊，你就是那天才，取名特神！”

帕 特：“哪里啊！”

瑞 妮：“你别扭扭捏捏了。已经很接近了。我看还是把这本书叫做‘团队有天才的手法’，或者‘团队就是天才’。”

沃芬丝：“嗯，我看没哪个书名是完美的，但‘团队就是天才’我越想越觉得好。在书架上一看到它就会被吸引住。”

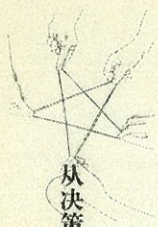
约 翰：“我也觉得瑞妮这题目不错。它既点出了团队磋商的成果相当于天才思维的成果，又点出了不是团队中的某个人是天才，而是整个团队的思想的相互激发产生天才思想。至少我暂时可以把‘团队就是天才’定为书名。书名就先这样定，我又产生了一个想法。我们已经知道团队通过磋商能够创造天才的想法。如果真是这样，就有可能对这种新智力进行测量。”

特 瑞：“我还是没有弄明白你讲的是什么意思。你说要衡量一个什么东西？”

约 翰：“团队的智慧。既然我们认为团队可以创造出更高的智力水平，那我们应该能够找到一个办法来测量这种团队的智力，我想研究这个也挺有趣。”

特 瑞：“你怎么才能把它测量出来呢？”

约 翰：“我们可以先对个人做智力测验，然后对团队做同样的测验。”



沃芬丝：“听起来这办法还真不错。你想想，要是把那份智力问卷做成一式两份是不是好一些，一份给个人做，一份给团队做。这样我们就能够同时比较他们在解决问题时所花的时间了。”

帕特：“没错。要是有一个团队有六个人，那他们解答那套问题的时间应当只是个人花费时间的六分之一，不然的话团队决策就是浪费时间了。”

瑞妮：“我想在测试中不应当考虑时间问题。因为团队决策的事情不是一些小事，需要团队决策的都是一些复杂的大事，个人根本无法单独解决。只有在这些问题上才能体现出团队智慧。”

帕特：“你是指头脑风暴？”

特瑞：“不，我看还不止，因为团队智慧更集中，而且当思想出现时是会得到发展和精炼的。”

沃芬丝：“展示头脑风暴如何帮助人们开展创造性思维是个好主意。找出方法来显示更好的判断力也是必要的。”

约翰：“的确如此，头脑风暴的许多方法都是很有用的，而且对判断力的测试和智力测验都是有价值的。”

特瑞：“长话短说，让我们还是回到本书的书名上来吧。我看把它叫做‘培养天才：从集体决策中取得最大收获’，你们认为怎么样？”

约翰：“再好不过了，我看这本书的名字就是它了！”

在上述这场讨论中，有几个情况要指出来：



- 自始至终，上述讨论是在友善、轻松、幽默的气氛中进行的。
- 整个讨论集中在一个问题上，这就使得讨论目标明确、中心突出。没有人试图强推自己的问题。在这场讨论的过程中，没有一个参与者有不纯的动机，也没有人想要操纵整个讨论。好的团队磋商应该允许对一些想法进行大胆的改动，甚至舍弃；也应当允许对一些起初不为人们看好的想法进行再思考，一切为了保证问题的完美解决。比如说在上述这场讨论中，起先大家就达成了一个共识，即在书名之中最好有一个行为动词。但是随着讨论的深入，这一共识又被舍弃了。可是到了最后，还是在书名中用了一个行为动词“培养”。整个讨论中，使用行为动词的想法被提出，又被舍弃，最后又重提。这说明一场成功的讨论中不能有条条框框。这样讨论才能灵活自由地进行，才能产生创见。
- 在这场讨论中，共有三个地方就书名用词确切的问题提出了主张慎重的想法。经过讨论，最后排除了三个可能导致误解的词：磋商、集体、合作。这就证明有创见的想法不是凭空而来的，是经过磋商者多次讨论、达成了共识和排除了许多障碍后形成的。
- 在讨论过程中适当加入一些轻松幽默的玩笑不但不会让讨论走调，而且还会活跃讨论气氛。
- 团队磋商经常还能顺带解决一些其他的问题，因为它本身涉及的范围很广，基本上没有什么限制，所以在一个问题

上可能会触发感想，顺便解决了另一个问题。比如说在上述这场讨论中，本来只要想出一本书的书名，但在讨论中却涉及了附录1的研究。

- 在上述这场讨论中，实际上也有许多提议并不是紧紧围绕中心问题的，这些新想法可能没有任何意义，但是磋商者并没有对之做出过激的反应。成功的磋商要允许这类情况的出现，而且要不动声色地搁置它，不要对它进行大肆的干预。因为它也是一种尝试，是磋商过程必然出现的。
- 磋商的成功有时并不是一帆风顺的，如果在磋商的过程中出现了“山重水复疑无路”的局面，不妨暂时先搁置这一问题，等待灵感的触发。过一段时间后，可能就能找到答案，让磋商者体味到“柳暗花明又一村”的愉悦。这就是磋商过程中暂时搁置技巧的妙用。

在上述讨论中，思维的过程曾经中断过一下。在讨论过程中，一个新思想出现了，而原先的讨论又难以继续深入，于是磋商者们就先讨论了一下如何衡量团队的智力水平的问题。

表面上看对书名的讨论被打断了，实际上藕断丝连，大家在潜意识中还是在考虑这个问题。最后灵感到来之后，讨论又回到了正题，最终答案也得出来了。

二、催化剂

催化剂的作用机制与有协同增效的作用机制不尽相同，但相同



的是：它们都可以在现实生活中找到实例。

[案例精选]

牛顿坐在一棵苹果树下休息时，看到熟透了的苹果从树上掉了下来，他就想到是不是有一种力正在使苹果落地。经过研究，他发现了万有引力。

[案例精选]

瓦特跟他奶奶坐在炉边闲聊，无意中注意到开水壶中冒出的蒸汽正将壶盖顶起，使得壶盖在做有规律的上下运动，这件事给他很大启发。他后来发明了蒸汽机。

在这两个例子中，苹果落地和蒸汽顶壶盖的现象实际上都是起着一种催化作用，它们使两位科学巨匠得到启发，有了天才的发现。

思想的催化作用也同样如此。我们常说：“听君一席话，胜读十年书。”佛教也有“醍醐灌顶”、“当头棒喝”的说法。

催化作用的定义是：一个人间接地帮助了其他人的思维。

催化作用体现在许多方面，本书主要谈一谈团队磋商中的催化作用。

比如在“真理之圈”图示中，A起到的就是一种催化作用。A虽然没有提出自己的想法，但他的沉默行为表达出一定的立场，这对团队的其他人起到一种催化作用。他的作用不在于他说了什么话，表述了什么意见，而在于他传递出的信息，对他人的影响。

催化作用也可以通过下面的这个案例得到证明：

[案例精选]

在一个团队中有九个人，其中两个人来自某个文化背景，而其他七个人来自其他文化，这七个人希望更多地了解另外两个人的文化。

来自同一文化的两个人中，一个叫萨德尔斯，另一个叫恰梅音。他们两个人的性格有天壤之别。萨德尔斯自称是其民族的代言人，常常发表自以为是的言论。这些言论多出主观愿望而非客观事实。他的语气让人觉得来自同样文化背景的所有人跟他想的完全一样。但他的意见多半与事实不符。质疑他会招致滔滔不绝自辩。恰梅音则很少发表意见。当她在场时，即使什么也没说，萨德尔斯的言辞就会温和些。只有当恰梅音缺席时，萨德尔斯才会夸夸其谈。

[案例精选]

马戈的电脑装上了一个新的软件，她尝试操作这个软件。但是不知道为什么，她老是无法进入到这个软件中进行操作。这使她十分焦躁。好几个小时过去了，马戈做了一次又一次尝试，但是计算机还是没有半点反应，她几乎绝望了。

正在这个时候，朱安顺道来拜访她。朱安的来访打断了马戈徒劳的尝试。

朱安问她为何这般不高兴，马戈就告诉了他。

朱安耐心地听着，没有发表自己的意见，只是嘟囔几

声：“嗯……”“嗯哼！”“哦，我知道了。”……

马戈不停地讲着。突然，她紧锁的眉头舒展开来，脸上露出了笑容：“我找到原因了！我在试图进入这一新程序时忘了关闭另外一个程序，一定是这个原因使得新软件无法工作！朱安，你真是一个天才！十分感谢你！我真不知道如果没有你的帮助会怎么样！”

朱安说：“很好，马戈。在任何时候我都愿意能帮你的忙！”

朱安的确帮了马戈的忙。虽然没有他的到来，马戈迟早会解决这一问题，但是朱安的到来和他的倾听产生的催化作用促使她迅速地解决了问题，为她节省了大量的时间，也使他们少受一些挫折。朱安的存在使得马戈得以从她思维胶着的地方解脱出来，从一个全新的角度反思问题，从而有助于问题的解决，这也就是催化作用的妙用。

实际上，在现实生活中，我们大家都会经常遇到相似的情形。当人们认识到积极地倾听有助于思考时，就会越来越多地做积极的倾听者，而不是偶尔为之。

催化作用并不神秘。几乎所有的人，不管是耄耋老人，还是毛头小子；不管是学富五车的学者，还是目不识丁的文盲；不管是老于世故、八面玲珑之辈，还是天真无邪、胸无城府之人，都可以发挥这一作用。让我们行动起来，用自己的行动促进所在团队磋商的成功吧！

天才的思维潜藏在每一个团队之中。在任何一个团队磋商过程

中，我们都可以听到天才的声音。但是，只有当人们愿意倾听出人意料的的声音时，这种天才的声音才会被逐渐激发出来。

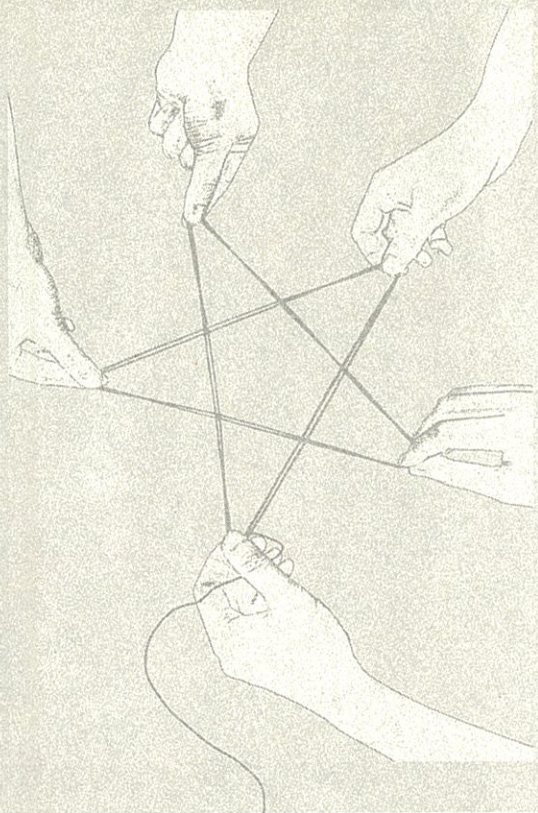
在团队磋商中，学者的启蒙、手艺人的言传身教、商人的判断、常人的即兴之想甚至在团队磋商中，天才的思想能以各种方式迸发出来。这些方法可以是对某一问题的更深入理解；可以是一种全新的推理、一种大胆的梦想；也可以是一种微妙的领会、一种豁然开朗的顿悟；还可以是常规思维的升华或智慧火花的闪耀，如此等等，不一而足。

团队磋商过程可以用许多炫目的词汇来形容：它“帮助我们理解事物”；它是“指路的明灯”；它“把猜度变成了确定的知识”；它“使人们能够发现解决问题的方法”；它是“成熟的思考的产物”……有人甚至破天荒地把团队磋商誉为“构建未来社会文明的根本因素”！

耐心、团结友爱、积极思考和讲究技巧可以使团队磋商产生天才。相反，猜疑和争斗会扼杀天才。

要使团队磋商产生出天才思想，我们就必须严格地遵从团队磋商的规律。唯有如此，团队磋商才会产生积极的效果。

在以下第二部分当中，我们将详细地讲解有关团队磋商的规则和步骤。



从决策 到执行

团队磋商的最佳艺术

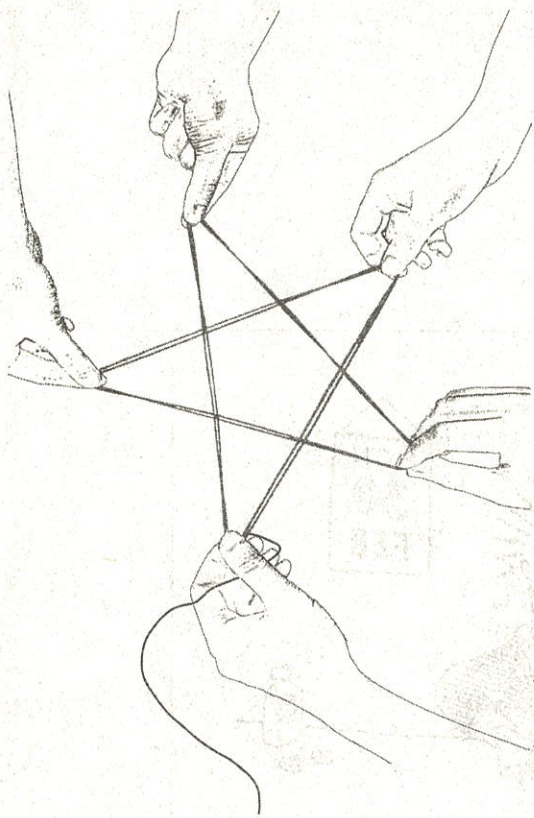
Developing Genius

— Getting the Most out of Group Decision-making

第二部分

团队磋商是如何进行的

TEAM



第 3 章

至关重要的磋商态度

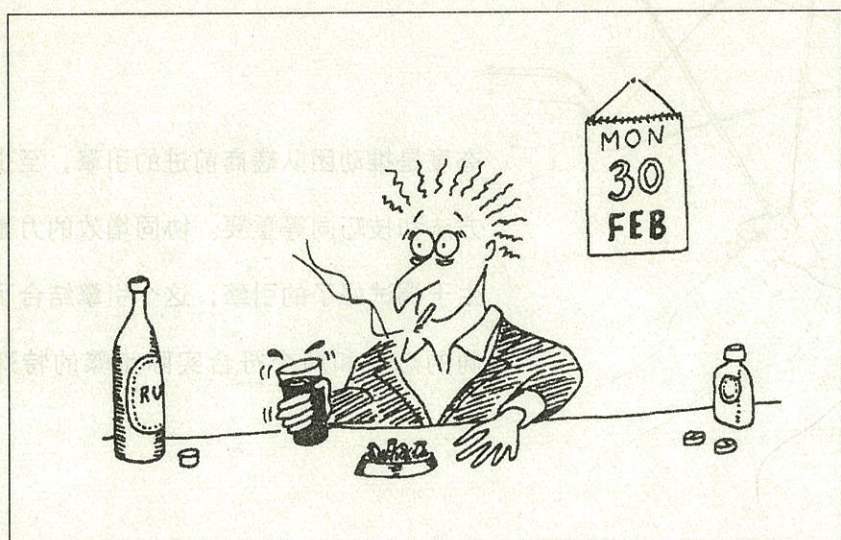
态度是推动团队磋商前进的引擎，至少与方法和技术同等重要。协同增效的力量产生于调试好了的引擎，这个引擎结合了正确的态度和两个符合实际步骤的特殊条件。

TEAM

第七章

图 8

烦心的日子





在具体谈到团队磋商的实施时，我们第一个要谈的就是磋商者在态度问题。为什么我们把态度问题看得如此重要呢？

原因之一在于态度是行动的前提，没有正确的态度就不可能有成功的磋商。原因之二是因为态度一旦确定之后就会持久定型，就像寄出一封信之后，你再要修改它就麻烦了。“开弓没有回头箭”。开好态度这张弓对于磋商的成功来说至关重要。

态度如此难以改变的重要原因因为它处于人的心灵最深处的最坚固的一道心理防线上。这道防线使我们得以意识到自我的存在，我们把它称做身份意识。改变一个人强烈而根深蒂固的态度就是要部分地改变他的身份意识。这一点很难做到。

虽然态度不易改变，但它是推动团队磋商的引擎。要想让团队磋商顺利进行，取得圆满的效果，态度这个引擎就必须既安全可靠，又机动灵活。这就要求态度不能是一成不变的，它必须因时而化。

要让态度因时而化就意味着随着团队磋商情形的变化，磋商者要不断地调整自己的态度，要适时地采取一些新态度，必要时必须舍弃，至少是暂时压制那些不合时宜的初始态度。

形势的瞬息万变要求态度随之变化，而态度本身又有其固有的惯性。这就产生了一对矛盾。

人们自然会问：“要搞好团队磋商就必须解开这对矛盾，那么到底如何解开呢？”

不幸的是，发现别人态度不好是很容易的，但要改变这种态度则既难又有风险。这是因为我们自己的态度也许需要改变。

勇士闻过则喜，懦夫抱残守缺。改正缺点也需要有相当的自信心和勇气。

虽然改变态度诚非易事，但是还是有一线希望的。这希望来自我们行事的环境。如果我们根据某个目标采取某种行动或处在与那个目标相关的环境中，我们就趋向于采取实现那个目标所需要的态度。

也就是说环境对于身处其中者的态度有显著的影响。但这些影响到底是如何发生作用的呢？这些影响主要表现在哪些方面呢？

环境对于人有一定的强迫作用，它内在的力量促使每一个人都表现出与大环境一致。这一点教师就很有感触。在大学里，一到有舞会或正式活动的日子，学生们就会注意自己的着装、检点自己的行为。平日虽然都是风风火火，打打闹闹，但在这种日子里，女孩子们变成了温柔娴静的淑女，男孩子变成了彬彬有礼的绅士。一旦到了狂欢的日子，或大家都感到百无聊赖的时候，瞧吧，调皮捣蛋是不可避免的。

环境对态度取舍的影响主要表现在人们在长期的实践中，自觉地制定了一些规则，规定了在特定环境中什么是正确的态度，什么是错误的态度。



在讨论团队磋商时，第一步要弄清楚什么是正确的态度，什么是不良的态度。

我们一般认为在团队磋商中有七种态度是好的，而有七种态度是不好的。

这七种正确态度与七种错误态度的差别可以比作平稳运行的引擎和喘气熄火的引擎之间的差别。

这七种团队磋商的美德是：

- 动机；
- 精神；
- 超脱；
- 谦虚；
- 渴望；
- 耐心；
- 服务。

而七种团队磋商的致命错误是：

- 纷争；
- 顽固；
- 以作者自居；
- 看低；
- 代言；
- 批评；
- 支配。



下面，我们先来具体地介绍一下团队磋商的七种美德。

一、促成磋商的态度

1. 动机纯正

湖景队夺得联赛的总冠军让人大跌眼镜。湖景队没有光芒四射的巨星。事实上，它的队员没有一个人入选全明星队，队员个人技术都很平常。

那么又是什么使这支由非明星队员组成的队伍表现如此出色，一路过关斩将获得联赛冠军的呢？他们靠的主要是一种超凡的团队意识。这种意识使得全队团结在一起，像一台调试良好、油料充足的机器一般工作。在全队中，没有一个人想出风头、成明星；也没有人在意谁得分最多，他们甚至都不去想如何改正队友的动作。

每个队员的心中都有一个唯一的目标，那就是让全队做得更好，取得更大的成绩。正是这个纯正的动机使得湖景队团结一致，而且能持续不断和轻松地愉快地做到这一点。

团队磋商也需要动机纯正。团队成员在磋商中不要有别的打算，不要想沽名钓誉、哗众取宠，不要在意是谁最先提出了某个思想，不要在意谁都说了些什么。当整个团队中没有人争功时，磋商就能获得好的结果。

团队磋商的过程容不得半点个人的打算、想法和非分的念头。要想取得团队磋商的成功，团队全部成员必须对团队要实现的目标取得一致的看法。每个人都要为了团队而不是为了自己而努力。



2. 精神

[案例精选]

爱丽莎最近换到另一个部门，在办公大楼的另一头办公。

爱丽莎的调动在公司中掀起了轩然大波。爱丽莎原来的上司威胁她现在工作的部门：如果不交回爱丽莎，他就要破坏该部门正在实施的一个项目。爱丽莎原先的同事们也舍不得她走，他们强烈要求她回到队伍中来，因为她在团队的讨论中能起到神奇的作用。她能够用最好的方法解决问题。他们还认为她能够让别人想出绝妙的主意，能够使同事们很好地沟通，能够让团队做出天才般的决定。

当同事在讲述发生的事情时，爱丽莎近乎沉默。有个同事愤愤不平地说道：“他不能那样做！”

罗尔望着爱丽莎，笑着说：“我能感觉爱丽莎在说‘他的确这样做了’。”爱丽莎和同事一起笑了起来，但还是没有说一句话。

爱丽莎那轻松的微笑和她那积极的评价驱散了团队成员心中的阴霾，使大家振作起来，重新集中精力考虑主要的问题。没有了抱怨，团队成员就能全神贯注地考虑各种可能的解决问题的办法，制定出一个恰如其分的行动方案来。

爱丽莎虽然很少发表自己的意见，但是她的精神能够感染同事们，使大家的精神得到升华，并重新集中精力，在不

利的条件下作出明智的决定。这些团队成员之所感到离不开爱丽莎，是因为他们在潜意识之中认定：只要爱丽莎在，她就能够做出一些轻松幽默的评价，化解困境。

在寻求新颖想法的过程中，要一直保持满腔热忱和乐观的前瞻。在团队磋商中，“脚踏实地”固然重要，但是摒弃悲观的心理，积极找出解决问题的方法同样十分重要。

在一个严肃而庄重的会议上，一点点幽默往往能活跃人的思想，使人们想出绝妙的解决问题的方法。

及时的、离题的评语有时也能在人们的头脑中激发出天才的思想。有时候，当对某个问题的讨论让人筋疲力尽时，为了使磋商继续进行，我们有必要给讨论增加一些幽默感。这不是无礼之举，也不是轻浮之为，而是转移人们的注意力，以便磋商者在讨论中重新振作起来。

3. 立场超脱

[案例精选]

唐是团队中唯一到过现场的。团队的其他成员需要得到他掌握的情况，以便做出重要和广泛的决定。唐是一个很有主见的人，对要做些什么有一套自己的见解。他对自己的见解十分执著，不容置疑。

终于有一天，英格里德找到了唐。他紧盯着唐的眼睛严



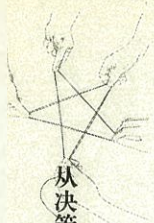
肃地对他说：“实在对不起，唐，每次我问你问题，你都用自己的一套见解来回答，而不告诉我想知道的真实情况。”对上司的批评唐不是不理解，他对于团队磋商的基本情况也是十分熟悉。他知道团队磋商要求磋商各方立场超脱，不能有先入为主的偏见。但是每当涉及自己的立场问题，唐总是耸耸肩，发出一声长叹：“我知道，不过我还是相信自己的判断。”

此后，唐的态度有了改变。这对团队的其他成员来说无疑是一个福音，因为他们可以得到自己所需要的客观公正的信息了，而不必担心所有的信息都被唐肢解了去支持他的论点。这也使团队磋商进行得有效了。

这样一来，团队磋商的决策就与唐想要的不同。但是，唐也不得不承认，团队磋商的决策从长远来说的确比他自己提出的要好。

团队磋商既然是一种团队的智力活动，它就不可避免地带来了协调的问题，因为对于一个特定问题的解答，团队的每个成员都有自己的意见。这些意见有大同小异的，也有针锋相对的；有精妙绝伦的，也有不尽人意的。不管这些意见的初始形态如何，提出它们的目的只有一个，那就是要通过对这些意见的考察、修正或完善，从中得出解决设定问题的最好方法。

所以说，参加团队磋商的人都必须立场超脱，不能死抱住自己的意见不放，要听取别人的意见，必要的时候要坚决放弃自己不合实际的想法，不管它看起来是如何的正确。如果磋商者都固守自己的观点，不愿意对它进行任何修改和融合，那讨论就必然会演变为



争论。这会妨碍思想的演变。

许多人不愿意对别人的意见做出妥协是因为他认为别人提出的意见听起来是荒唐的、怪诞的。实际上他却并没有考虑到这些表面上荒唐、怪诞的念头却包含着天才的预见，而且往往能变成伟大的思想。当布鲁诺坚持地球围绕太阳旋转的观点时，宗教裁判所决定将这个“疯子”烧死；当量子力学刚刚创立之际，坚信牛顿力学体系的人认为这是无稽之谈；在爱因斯坦建立相对论后，人们认为时间可以伸缩、空间可以扭曲的观点简直是天方夜谭。但是这些思想都被实践证明是正确的，我们现在把它们奉为经典理论。在团队磋商中，一定要仔细地听取别人的意见，要郑重地考虑这些意见，不管它们乍一听是何等的怪诞。

4. 事业心强

[案例精选]

琼乐今天十分激动，因为她刚刚被选为公司董事会的成员，这个位置是她以前想都不敢想的。她一开始还不知道这个董事会中许多人的性格有些怪异。他们互不买账，这使得许多有价值的提议都胎死腹中。为了避免在董事会中引发正面的冲突，董事会的成员宁愿搁置一些有可能引起争论的提案。琼乐慢慢地也了解了这些情况，但她并不想回避这些问题，而是决心改变这一状况。

琼乐把主要的精力用来琢磨事，而不是琢磨人。她只关



心地提出的议题是不是会给公司的发展带来好处，却毫不在意这些议题会不会给她个人带来麻烦。

她的热情和精力使董事会中的问题奇迹般地解决了。同事们受到她工作热情的感染，也纷纷以事业为重，多着眼于公司的大计，少纠缠于个人的小利。

董事会又开始讨论那些长期搁置的议题，并且在和谐的气氛中做出了许多绝佳的决策，这使公司有了很大的起色。董事会的这一进步应归功于琼乐那强烈的事业心。由于她处处以事业为重，并且把她的风格也传给了其他人，这就使其他人也认同了她的做法。这样，董事会中就产生了一种协同增效作用。大家心往一处想，力往一处使，这使得董事会的总体实力大大提高。可能琼乐的议题并没有多大的实用价值，但是她那以事业为重的态度改变了整个董事会的状况。琼乐提出的想法可能并没有被采纳，但是它起到了抛砖引玉的作用，许多好的想法在她的带动下产生了。

5. 虚怀若谷

[案例精选]

有一天，阿奇不得不去参加一个会议。之所以说“不得不”是因为他实在不情愿去参加这个会，他感到自己不适合参加。其他的与会者都比他年长，教育程度也比他高。阿奇年少时一直在颠沛流离。他与街上的伙伴有谈不完的话

题，但与这些“上等人”恐怕会存在沟通上的困难——愈想他愈感到自己与会议格格不入。

公司临时组建这个委员会为的是解决几个员工之间的一桩严重纠纷。每个当事人都被带到委员会的成员面前接受调查。当一个女职员讲完后，委员会开始开会讨论她证词的可信度。阿奇肯定地说：“她是在撒谎。”再一查，事实果然如此。接连好几次，阿奇的感觉都屡试不爽。

委员会的其他人，尽管比阿奇学历要高、学识要广、阅历要丰，却鬼使神差地频频判断失误。他们搞不懂为什么“街头大学”毕业的阿奇就能如此入木三分地看到问题的本质。阿奇在这个委员会中最不起眼，但他靠自己的街头智慧为委员会决策提供了重要的依据。

在团队磋商当中，由于协同增效作用的存在，人们不能够断定是谁提出了天才的创见。在团队磋商的过程中，谁提出的建议最多、谁掌握的资料最全、谁想出的主意最妙对于磋商的最终结果都没有特别的意义。在团队磋商的过程中，自高自大的态度会阻塞创造性思维的源泉；相反，虚怀若谷的态度有助于激发创造性思维。

为了更好地理解这一原理，你可以扪心自问：“谁将提出团队磋商的天才思想？”你肯定无法给出一个确切的答案，因为它是集体智慧的结晶。

在团队磋商的过程中，令我们感到欢欣的不是我们自己或别人提出了一个绝妙的想法，而是我们听到了团队这个天才般的美妙声音。



6. 耐心

[案例精选]

阿艺正开车沿着海滩兜风时，意想不到的情况出现了：他的车子突然失控，冲下海滩公路，陷在松软的沙子之中。阿艺在车里鼓捣了一阵子，情况并没有起色。他只好爬出车，一看，情况更糟了；涨潮的时候到了，潮水一寸一寸地浸上来。这样下去，车子很快要被淹没了。再忙的时候也有闲人。阿艺眼见一位老人踱步过来，坐在岸边的一个木桩上，填满了他的烟斗，开始看热闹。

见此情形，阿艺又好气，又好笑。他走到那位老人身边，向他讨教解困的办法。老人说，年轻人不要慌，坐下来先歇一歇，问题自然会解决的。这话差点没把阿艺的鼻子给气歪了：这老家伙莫非不懂得问题的严重性？阿艺只好又心烦意乱地回到车上，拼命转动车轮，想从沙坑中脱身。老人则只顾抽他的旱烟。

潮水上来了。海水开始舔舐着车轮时，老人站了起来。在他的帮助下，阿艺终于把车开到了公路上。这天阿艺懂得了，在干燥的沙子上，车轮十分容易打滑，车很容易就会被陷住。但当水浸漫沙子之后，沙地会变得不易打滑，在它上面可以开汽车。这天阿艺也懂得了，人要有耐心，要善于等待时机。

在压力之下保持镇定是协同增效赖以发挥作用的前提。这意味着在采用解决方案时不应只图快和省事。保持镇定也意味着在寻求答案时保持冷静；要时刻保持自控力和洞察力；要勤勉细心、锲而不舍。总之，不要抱怨和发火。

直接、坚决、迅速的行动是磋商的一种手段；同样，不采取行动也是一种手段。问题的关键是要懂得在何时运用其中的一个手段。

当对问题把握得比较透时，我们更容易保持耐心。正如在上面例子中，老人就懂得湿沙地不容易打滑的道理，所以他比阿艺更有耐心。在考察一个问题时，我们如果发现用预想的方法不能奏效时，就要把这个问题放到一个更大的范围之中加以考虑。这样我们的思路就会更开阔，就会找到创造性的解决办法。

7. 服务

商场如战场，许多公司在竞争中站稳了脚跟并逐步赢得了主动，而更多的公司则或迟或早地在严酷的竞争中败下阵来。

到底是什么使得一个公司能够成功，又是什么使得有些公司在竞争中失败呢？答案往往是：服务的质量。

服务质量高、服务品种齐、体贴顾客的公司肯定能在竞争中取得更多的优势；反之，服务态度恶劣、服务方式单一的公司注定要被市场所淘汰。

[案例精选]

贝尼斯的产品报价要比竞争对手高，但是她却屡屡能承



接到业务。在交货完毕之后，贝尼斯问她的客户，为什么选择与她做买卖。他们回答说：“因为我们经常能见到你，要是产品出了毛病我们知道去找谁。”

贝尼斯以后更加注重售后服务，因为她知道是服务给她带来生意。

现代社会是个讲究个人奋斗的社会，人人把关注的焦点放在自己身上，大家都注重个人的成就。乐于服务的态度被许多人认为是过时了。那些不注重服务的人不知道，正是现代社会的复杂性使得越来越多的工作变得无法由个人独自完成。现代社会是一个协作的社会，没有协作，个人将一事无成。只有将团队利益置于个人目标之上，协同增效才有可能发挥作用。服务要体现在实际工作中。服务精神能召唤出团队天才。

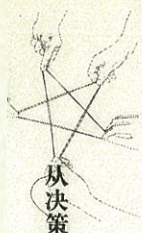
好的态度是磋商成功的保证，那么不良的态度对于团队磋商会有什么影响呢？我们在以下就要分别论述。

二、有待改进的七种磋商态度

1. 纷争

[案例精选]

在杰诺德加入之前，这个委员会相当不错。人们积极、高效率地讨论各项方案，一个又一个的天才想法在委员们的



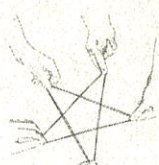
磋商中酝酿、诞生。这个委员会的成员彼此共事多年，他们配合默契、工作积极，大家工作起来像是一个团队。尽管在处理某些难题的时候，委员们的磋商要耗费相当长的时间，但大家还是欣赏彼此的工作方式，他们都十分愿意在这个委员会中合作共事。

一切都很好，直到杰诺德来了。他在委员会中必做三件事：一是迟到；二是早退；三是他老是找些事情发牢骚。

开始的时候，杰诺德的影响还没有显现出来。日子一长，同事们纷纷受到了影响，这个一度工作十分出色的委员会出现了问题。委员会做出的决策越来越少，积压的问题却越来越多，它想出的解决问题的方法也越来越没有了创造性。不但工作的数量和质量下降了，而且委员会成员的身心健康也变得每况愈下了。委员们感到越来越不对劲。

杰诺德的所作所为使得委员会的其他成员愈发怀念委员会过去那些美好的日子。他们渴望能回到从前。一个委员无限留恋地回味起以前委员会进行讨论时那种轻松愉快地解决问题的气氛。可是现在他实在不想去参加讨论，去听杰诺德那喋喋不休的抱怨。以前他总是迫不及待地想要去参加会议，现在他却像躲避瘟疫一般躲避开会；以前每次磋商完毕后他总感到自己的精神又有了一定的升华，但现在每次开会后，他只感到心中那挥之不去的杰诺德的阴影又加深了一层。

终于有一天，杰诺德走了。委员会中其他人出了一口长气，他们都感到长期压在心上的一块大石头被搬走了。



杰诺德走后，委员会其他人做的第一件事就是开会讨论为什么杰诺德会使团队磋商无法有效地进行。最后他们一致认为，正是杰诺德在委员会中播撒的不和的种子妨碍了团队磋商的顺利进行。从前委员会的磋商之所以能够成功是因为大家团结友爱、配合默契，大家对磋商有着很高的热情。

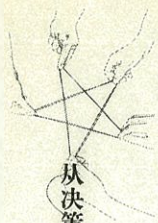
但是杰诺德的加入打破了这种默契。他带给团队的是内部纷争的压力。在这种压力下，人们首先考虑的是如何避免争吵，敏感的话不愿讲了，人们不再畅所欲言，磋商的热情消退了，磋商的质量下降了。

由于内部纷争压力的存在，各种消极因素困扰着磋商者，这使得讨论常常陷入僵局。这就是“杰诺德氏综合征”的根本危害所在，是委员会工作失常的主因。

症结找到了，大家就对症下药，着重恢复委员会先前具有的那种良好默契。修复工作是困难的，但是大家最终还是成功了。不和的种子彻底被清除干净，委员会又洋溢着协作的气氛。在会议上，大家又体味到了在磋商中实现思想升华的感觉，于是大家又渴望参加委员会的讨论了。

恢复了对于团队磋商的渴望和热情之后，委员会做出的决定的质量有了飞跃性的提高，各种闪耀着天才般光芒的思想不断地被提出来。委员会的工作受到了人们的交口称赞。通过杰诺德事件，委员会的成员对于和谐和友爱的价值又有了更深的理解。

在现实生活中，挑起团队内部纷争的态度有许多种，比如说骄



傲自大、目中无人的态度；自吹自擂、唯我独尊的态度；颐指气使、横行霸道的态度；阿谀奉承、一心求官的态度；委曲求全、逆来顺受的态度等。这些态度都会在团队内部埋下纷争的祸根，使团队成员感到内部纷争的压力，从而阻碍了团队磋商作用的发挥，所以这些态度对于团队决策来说都是有负作用的，而且是危险的甚至是有毒化作用的。

2. 顽固

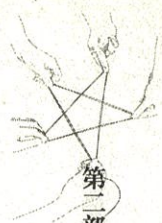
[案例精选]

哈德自小就是个性很强的人，他一旦形成了一个看法，那就十头牛也拉不回了，这辈子也不会改变。不管人们晓之以理还是动之以情，哈德都不为所动。当然他有一些好的想法，但总是以毋庸置疑的口吻讲出来，容不得改变。要是单单是哈德一人如此冥顽不化，那也不打紧，问题是祸不单行，芬达也是一个同样倔强的人。每次开会磋商时，两人都因为对方的不肯妥协而相互指责。由于双方都不肯让步，激烈的争吵就不可避免。他们的争吵和不妥协的态度往往还影响其他不相关议程的讨论。

固持己见肯定能给团队磋商造成以下两个后果：

其一，团队中会引发纷争，团队成员会相互较劲；

其二，团队磋商本可以产生的天才般思想将不会出现，最好的



意见不会冒出来。

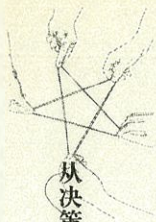
辩解是顽固的另一个表现。对某个意见进行辩解常常不能保证意见正确。相反，辩解只会阻碍有创意的天才思想出现，后者会让原来的意见变得更加合理或完善。一旦想法拿到团队中进行讨论，就不要试图为之辩护，而是应让大家各抒己见。

3. 以作者自居

[案例精选]

罗珊是公司的智囊，她的笔杆子十分厉害。她的思路清晰、笔调生动；她写的每一个词句都十分得当和通顺；她的脑海中能够源源不断地产生绝妙主意。但罗珊又是一个荣誉感强、突出自我保护的人。她不能容忍别人对她的意见说三道四。要是有人试图改变她的看法，她总是嗤之以鼻。她像一只警惕的母鸡，小心翼翼地看护着它的幼雏。经常以作者自居使得她的意见得不到改进和完善。

在磋商中，每个团队成员的意见都是对团队的贡献，都属于团队。所以不应计较在讨论中谁说了些什么，谁提出了哪个观点，等等。因为这样做会阻碍意见的改进和完善，会扼杀有创造性的思想的形成。要熟练掌握畅所欲言的原则需要不断实践和耐心。



4. 轻视

[案例精选]

艾尔对于如何用威胁的手段取胜十分在行。在他多年的政治生涯中，他已经把这一套练得炉火纯青。现在他进了一个非营利性的理事会，他又想用这一套在董事会中小试牛刀了。在董事会的其他成员看来，除了这个毛病，艾尔工作得还不错。虽然人们议论纷纷，艾尔本人却浑然不知。他意识到自己的错误是在一次董事会的会议上：

那一天，艾尔感觉良好。董事会谈的那个问题他很熟悉，于是他滔滔不绝地讲出了他的观点。平日里寡言少语的布朗达女士却鼓起勇气站起来，发表了她的不同意见。当布朗达讲话时，艾尔做出不屑的表情，还使劲地摇头表示否定。布朗达的情绪一下子崩溃了，泪如泉涌。艾尔被她的泪水搞得愣住了。他对布朗达很尊敬，当她流泪时他才意识到是自己轻蔑和威胁的举止造成了对布朗达的伤害。他也意识到自己的作为使磋商偏离正轨，并且阻碍了协同增效的发展。

5. 代言

[案例精选]

米歇尔是一位优秀的律师，其职业习惯是代表他人讲话。她把这个习惯带到团队磋商之中。要知道她到底在想什



么是很难的；你永远不知道她是在表达自己的意见，还是替别人说话。当然，支持别人或赞同他人的观点也不错，但在磋商时，亮出属于自己的观点更有价值。

替别人讲话时，你很难注意你自己的观点，你会因此变成一个交流观点的渠道，而不是一个创造思想的源泉。

6. 批评

[案例精选]

雷特的一句口头禅是“没错，但是……”。她经常挑别人的刺，却不曾想过用她的天资去寻找解决问题的方法。

在团队磋商中，只存在有待改进的观点，但绝没有差的意见。诚然，有一些想法在特定的情境下并不可行，但是很多“差的意见”很可能就含有天才思想的种子，值得培育。所以我们要在团队磋商中少做裁决者，多做推动者。要把那些可能用于否定别人意见的精力都用来寻找更多的解决问题的方法。

有些人习惯于提出一个问题，然后正襟危坐地等待别人提出解决的方法。一旦这些方法有一丝不足，他便毫不留情地把它“枪毙”。这些人不是来磋商的，因为他没有一点磋商的精神。他们不是在寻求答案，而是要用问题来吸引别人的注意力。

一旦团队磋商产生了结果之后，又去挑毛病就有双重危险。挑

毛病使好的意见看起来又差又不可行。如果你不喜欢某个主意，还是应该想办法去做。如果没办法做，就将问题拿回去讨论。关于这点，下面还会作进一步论述。

7. 支配

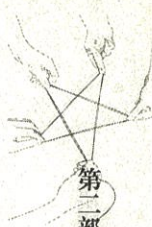
[案例精选]

斯泰内是一个精明强干的人，但是他喜欢支配别人。他认为既然他是老板，他的话就是法律。他从来都说一不二。员工们见了他大气也不敢出，更别提与他争辩了。他也尝到了自己种下的恶果，尽管公司人才济济，最后还是破产了。

当团队内部有一个人有支配欲、想要主宰整个团队时，其他的人就要么委曲求全，要么去迎合有支配欲者。委曲求全使得不同的意见受到压制，思想的交锋无法进行，天才般的思想当然无法出现。

在团队磋商中，如果一个人赢了另一个人，团队就输了；相反，如果团队赢了，那么就不存在输家。当团队中冒出一个“老板”时，其他人就会倾向于支持、迎合他的意见。这会导致一系列的问题。有关这些问题的产生和危害，我们将在第十二章中详细谈及。

以上我们介绍了团队磋商的七种不适当的态度。要想取得团队磋商的成功，我们就必须尽力避免采用这七种态度。当然，仅仅采用正确的态度还不能确保团队磋商的成功，因为成功的团队磋商还



需要以下两个条件。

三、两个条件

当团队成员在磋商中有正确的态度时，在下列两个条件的共同作用下，协同增效作用就能发生并产生出神入化的效果。

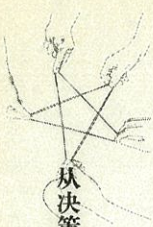
1. 团结友爱和目标一致

[案例精选]

A公司本年度经营出现了亏损，于是公司各部门的头头聚起来开了一个会议。会上大家意见纷纭：一些人认为有必要增加销售额；一些人着眼于降低成本；还有一些人主张更严格的质量控制；也有一些人说要请一些专家来“会诊”并听取专家的改进意见；更有一些人呼吁增加研究和开发费用。

每个人的观点都有理有据，每个人都认为他的办法是解决公司困境的不二法门。但是由于他们互不退让，会议不得不草草收场、无果而终。

鉴于第一次会议的失败，公司的第二次会议不得不改弦易辙：每一个部门的经理都被要求为另一个部门提出的观点作辩护。一开始，大家都觉得有点困难，但不久之后，他们理解了这次活动的精神并积极展开讨论。每个部门经理都像先前维护自己的观点那样维护兄弟部门的观点。



此后，他们就开始了第二步工作：让各部门的经理抛开部门利益考虑和预先想好的观点，每人用两个字概括他的目标。这使得他们重新考虑他们的整体目标。

通过这两个步骤，公司在第二次会议上创造了一个大家一致认同的新目标。这个目标使公司上下获得了高度的凝聚力，协同增效成为可能。公司又逐步扭转了亏损的状况，实现了盈利。

在第八章中，我们提出了许多关于如何在团队中实现团结一致的建议。

2. 集中注意力，全力实现团队共同的目标

[案例精选]

哈利是一位杰出的工程师。他不断发明新的东西，改进旧的东西。他惜时如金，受不了漫无目标的闲聊。他从不愿意听那些提不起他的思考兴趣的话。

在开会时，他不注意听别人的发言，而只顾思考自己的问题。会议刚一结束，他便第一个冲出会议室，跑到办公室把他在会上的思考所得写出来。

有一天，会上的议题却引起了他的兴趣。他完全被这个问题吸引住了。他开始绞尽脑汁探究问题的答案，并在会上发了言。哈利那令人意想不到的参与对于会议的讨论产生了



双重效应：它不仅使得讨论中增加了一个专家的意见，而且使团队的全体成员都关心同一件事。由于大家力往一处使，团队特有的集体天才就冒出来了。

正是在那天，哈瑞发现了团队磋商中协同增效的威力。于是他改变了对讨论会的态度。从此以后他十分注意多参加讨论，多与其他人相互激发思想，他的成果也越来越多。

当人们聚在一起开展磋商时，每个磋商者都会记挂着一些问题：有些人想的是他们的工作；有些人想的是他们的家庭、女友或男友、习惯、希望、职业、抱负、业余爱好、将来的计划等；还有些人只想着会议早点开完，他们好干自己的事情。

只有当团队中的每个成员都全神贯注地考虑团队正在讨论的问题时，团队磋商才会有效地进行。如果有人开会时想其他的事情，那就像车胎上有一个大洞，无论你怎么打气，车胎总不能鼓起来。

体育运动的冠军都有一个共同的特点，那就是他们都有集中自己注意力的本领，并能对当前的目标保持专心致志。当注意力不集中时，他们就会发挥失常。最好的磋商团队是那些其所有成员都十分认真参加、注意力集中并一贯积极参与的团队。

要集中注意力就要考虑到环境的因素。开会的场所应当是舒适的，但是又不能够舒适过头；周围环境应当适宜开会，既不能太寒酸，又不能太奢华，要以不分散磋商者的注意力为宜。

同时，团队磋商还要洋溢着诚恳与和谐的精神。这种精神能够使

磋商者更易于集中注意力，使团队所有成员把注意力放在同一目标上。

四、团队磋商的原则

要取得团队磋商的成功，还必须注意另外一个方面的问题，即磋商者必须注意采用适当的磋商原则。一般来说，成功的团队磋商必须遵从以下五个原则：

- 全力投入；
- 礼貌待人；
- 保持尊严；
- 认真负责；
- 谦虚谨慎。

如果把磋商各方的观点比作南来北往的车流的话，那么这五个团队磋商的原则就是道路上的交通信号灯，只有认真遵守它的规定，各方的观点才能顺利交流。

1. 全力投入

[案例精选]

安对公司充满了热爱。在公司刚创立时，安就是公司的一名秘书。经过几年的努力奋斗，她已经成为公司的高级领导，而公司也变成了拥有资产数百万美元的大公司了。公司



上下一致认为安的献身精神和对工作的投入对公司的发展起到了很重要的作用。因为她的全力投入带动了公司员工积极地进行思考，踊跃地为公司的发展献计献策，使公司充满了活力。在公司的讨论会上，安每次都十分投入。这使得其他的人也尽力思考、积极创新，因为他们觉得要是自己无所用心、敷衍塞责的话，那就辜负了安的期望。

一马不行百马忧，一马当先万马奔腾。不管是做什么事情，全力投入都是十分必要的。全力投入就意味着全身心地关注某一件事情，竭尽全力地去做好它。

不管是对家庭、对公司，还是对其他的团队，一个人投入得越深，那他的努力产生积极效果的可能性就越大。

“同时追两只兔子的人会一无所获。”要想做成一件事情就必须集中精力、全力投入。如果对每件事都三心二意、浅尝辄止，那就做不好任何一件事情。

在团队磋商中最忌讳的就是对讨论的课题漫不经心，它会使讨论无果而终，并给以后的磋商投下阴影。

进行一场没有全力投入的讨论就如同驾驶一辆油箱掺了水的汽车，它走走停停，蹒跚前行。

2. 礼貌待人

[案例精选]

路是一位经历坎坷的人。他出生于中国内地，年轻时到

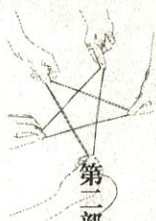
了香港，在成家立业之后于44岁到美国读大学。毕业后，他留在一家美国公司。坎坷的人生、丰富的阅历使得路在待人接物时十分注重礼貌。而他的礼貌对公司内部的讨论有着突出的作用。

当然，路的能力是无可置疑的，他在业务上屡屡能战胜对手取得成功。但是人们一致认定他的最大优势不在于业务能力，而在于他那永不失去的礼貌，在于他对同事的发自内心的、持之以恒的关心和礼让。他的态度使每个人都积极思考，使得团队天才的智慧在每一场讨论中都发挥出突出的作用。路对团队磋商成功能起到如此之大的作用，原因不在于他对问题看得透彻，而在于他使每个磋商者都乐于参加讨论。只要路在场，公司内部团队磋商就能产生天才的想法。

3. 保持尊严

[案例精选]

彼得出身于一个有贵族血统的家庭。如果过去的那套等级体制还在的话，他可以继承到一个贵族的称号。彼得的叔叔是族长和彼得的导师，对彼得寄予了很大的希望。他严格训练彼得的领导能力，一心想让他成为一国的领袖。但是老式的部落生活方式已经被现代社会扫除，彼得终于没能圆他叔叔的梦爬到政府的高位，可是他却成功地沿袭了高贵的气质。



彼得成了理事会的成员。他那优雅的风度使得理事会的每个人都把自己正在进行的事业看得更高尚，行动也更高雅。理事会也由此迸发出天才思想。

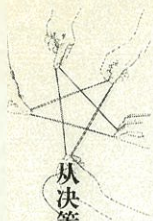
保持尊严并不是要人们呆板地遵守一些繁文缛节，而是要人们对于自己的身份、对于自己的工作能力、对于自己的工作重要性有一个正确的了解。它要求人们尊重自己的名誉、相信自己的能力、愿意为高尚的事业尽自己的全力。保持尊严能提高人们的精神境界，激发人的潜能，有助于团队磋商的进行；相反，如果人们对自己工作不敬，就会在工作中懈怠，就不能够竭尽全力地去做好这项工作。

4. 认真细致

[案例精选]

朱迪大学刚毕业就进入一家公司。开始工作后不久，上司就让她负责研究公司的办公用品的利用程度的问题。这个工作是其他的同事都不愿意干的，因为它既费时费力，又不易出成果，所以上司就把它硬塞给了刚来的朱迪。反正这项研究的结果没有人会在意，所以让一个新手去承担也不要紧。

但朱迪无论干什么事，都会认真细致地去把它干好。接到这项工作后，朱迪就认真地干了起来。她仔细地一项一项地查验公司的办公用品，统计它们的利用频度。一个星期下来，她向上司提交了一份详细的研究报告。



在报告中，她提出了几个过去从不为人关注的重要问题并且促成了公司就这几个问题进行了富有建设性的讨论。讨论得出很多绝妙的解决问题的办法，使公司从中获得了巨大的经济效益。

在团队磋商中，你必须让别人知道你的讲话和目的都是经过深思熟虑的。同样，人们也会关注你是否用心地去完成交给你的任务，希望看到你执行团队任务时至少和你干私事时同样认真。

5. 谦虚谨慎

在团队磋商中，磋商者应当明确而又正式地提出自己的观点，但是不要把自己的观点强加于人。目的是告知而非说服；是要表达出自己的个人意见，而不是去排斥别人的观点。磋商中的任何一条意见都有其特别的贡献。我们在磋商中应当以善意的、亲切的口吻来提出自己的观点，就像恭敬地把一件珍宝献给一位贵人。

用不恰当的方式提出好的想法也会产生平庸的结果；反之，在善意的团队中用谦逊和恭敬的语气提出的平庸的想法也能引起人们的思考，形成有价值的观点。许多杰出的思想就是源自对平庸想法的再思考。通过团队磋商的协同增效作用，对任何一种想法的讨论都能深化磋商者的认识，产生不寻常的观点；相反，许多原本正确的想法在经过一番故意的讨论之后，反而导致很差的结果或无果。

不良的态度与好的想法是水火不相容的。只有好的态度才能激发协同增效作用，使得团队磋商获得天才想法。



五、正确态度的好处

如果一个人能够熟练地掌握团队磋商的各种技巧、熟悉团队磋商的各方面规定，并积极地投身于团队磋商之中，那么他就能够获得许多裨益。以下是正确态度带来的四大好处：

1. 有效地听取意见的能力

表面上看，有效地听取意见的能力并不是什么了不起的能力，但实际上世界上只有少数人有这个本领。那些善于磋商的人会发现自己在团队中很受好评，因为他们学会了倾听。

2. 追求卓越

团队磋商的目的就是要找到解决问题的最好方法。团队磋商并不在意谁在磋商中立下了最大功劳，它只关心最好的可能的方法是否被提出。这就使磋商者们养成了追求完美的信念。他们注重在所有的东西上都获得最满意的答案，而不去夸奖个人贡献。

3. 耐心

在管理界流行墨菲法则，即越是不愿意发生的事偏偏就会发生。在生意上，墨菲法则时常起作用：越担心谈不成，生意就真谈不成，最紧缺的商品就是进不到货，最要紧的批文就是迟迟下不来。一旦墨菲法则作祟，事情就会变成一团糟。在这种情况下，精于团队磋

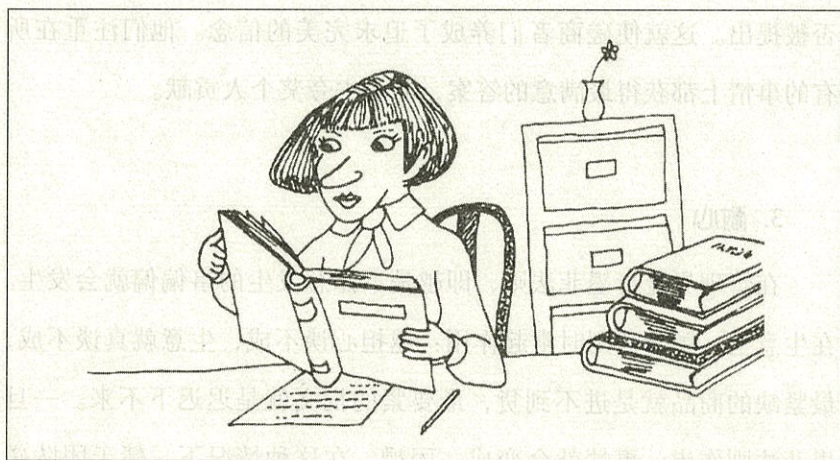
商的人绝不会感情用事、破罐子破摔；也不会消极等待、无所作为。相反，他们已经养成了耐心解决问题的习惯：他们会耐心地权衡整体形势，会细心考虑每一种选择，会冷静寻找解决问题的途径，会积极进行天才式的创造性思维，最后终将找到解决问题的最好方法。

4. 灿烂的未来

现代社会正变得越来越依靠团队磋商这一十分有效的解决问题的方法。团队磋商的创造性是现今任何其他方法所不可比拟的，它的应用前景十分广阔。那些通晓团队磋商技巧的人也必然最适合带领人们走向未来。

在本章中，我们探讨了团队磋商的态度、团队磋商顺利进行的两个条件、团队磋商的规则以及团队磋商的好处。但是，团队磋商要在什么时候、什么情况下运用呢？我们如何才能激发协同增效作用？

图9 认真地干枯燥的工作



第 4 章

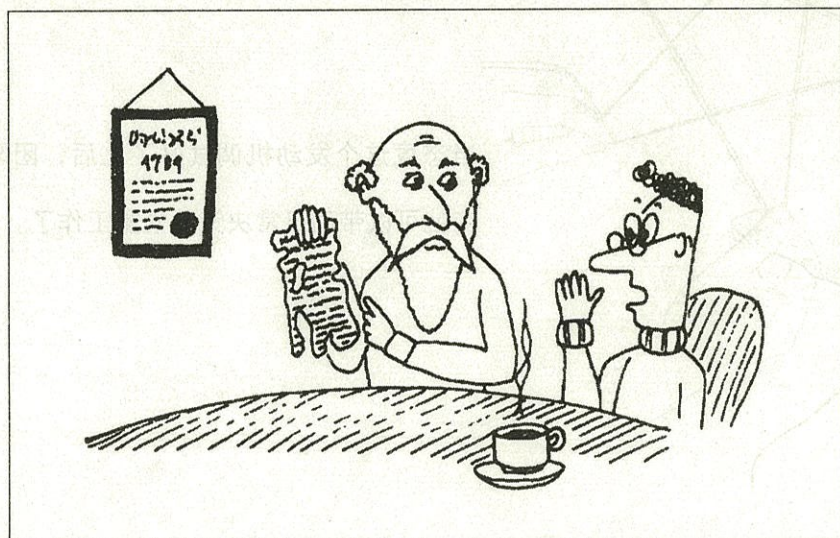
激发并利用协同增效作用

当态度这个发动机调试好了之后，团队磋商就可以带动日常决策的繁重工作了。

TEAM

图 10

因循守旧





[案例精选]

我新近被选入一个董事会。董事会的第一次聚会是成功的，会议在友好、轻松的气氛中举行，大家以闲聊开头，再入正题。好的主意出现了。这些是在正式开会前发生的。

会议途中，大家正在讨论一个董事会必须做出决定的项目。一个极好的建议被提出来了，于是主席赶紧说：“没错！这可是个好办法。为何没有人把这个建议做成一项动议呢？”

帕克急不可耐地喊道：“呃！那好！我来做……”

协同增效产生了一个天才的想法。董事会对此毫不察觉地进行着磋商。

突然，一个不和谐的声音打断人们的磋商。马可龙，一位自诩为老智囊的董事站了起来，打断了帕克的话。他提出抗议，认为帕克的发言没有遵从适当的程序，破坏了会场的秩序。

接着他又反复强调每个人都要按照开会的规定行事，决不容许鲁莽的行为打破董事会的秩序。大家都顺从地承认马可龙的意见是对的。在接下来的时间里，会议进行得磕磕碰碰。大家力图依照一本老式的手册中写的“适当的”程序来继续会议，但实际上所有的人，包括马可龙本人，都对这些程序不太了解。

马可龙有他的一套观点：董事会的讨论不是按照规定的程序来进行的，所以它是不适当的。而他让董事会依从有章可循的程序无疑是扑灭创造性思维的火花。

难道团队天才只会碰巧钻进来？被发现后又要溜走？为什么不邀请他进来成为团队的正式成员？

固守那些过时的、僵死的讨论程序，力图维持讨论会的“秩序”的人将会扼杀团队磋商中的天才思想。只有当人们改变了什么是“恰当”的程序的观念，团队磋商的天才思想才会时常闪耀。

工会领导、专业组织的成员、业余爱好者、服务性协会的成员、特殊利益团队早就懂得了合作共事的重要性。当他们学习如何挖掘只有他们自己才能创造的独特天才的潜力时，他们就能取得更大成就。

一、新思想

[案例精选]

德布拉正在考虑换工作。为了慎重起见，她邀请几个朋



友来家里吃午饭，顺便征询一下他们的意见。她邀请的朋友中包括一位律师、一位承包商、两名中学教师、一名物理学家以及两名政府职员和两名钟表厂的冲压工。这9个人组成一个来自不同阶层的团队。

用膳后，德布拉告诉他们她在工作中遇到了挫折；尽管留在原单位还会有升迁的机会，但是她想去干一些她想干的事情。因此她特地把她信赖的朋友请来，帮她参谋一下。

朋友们踊跃地发表意见，其意见之多大大出乎德布拉的预料。许多很好的、她从未想到过的意见被提出来了；有几个潜在的问题也重点提及，大家还提出了解决这些问题的有效方法。

经过这场讨论之后，德布拉经过仔细的权衡毅然辞掉了原来稳定的、拿固定工资的工作，转而从事拿提成的营销工作。由于与大家进行了充分的讨论，所以她在转换工作时充满了自信、决心和把握。要是没有这个讨论的话，她是不会有这种自信、决心和把握的。另外，通过磋商，许多可能出现的问题得以避免。这样使她在转换工作后很快就适应了自己的角色。德布拉和她的朋友们都发现这种磋商的方式十分奏效。以后她们经常在一起聚集，为某事出谋划策。他们还就德布拉在推销工作中遇到的问题进行讨论，使她得到了更多有益的建议。在朋友们的帮助下，德布拉的工作越来越出色。她不断推出新点子，吸引了更多的顾客，连年赢得公司的“销售冠军”的称号。

二、研讨会

[案例精选]

在一个小镇上有两个推销员，他们效力于两个互相竞争的公司。有一天他们决定共同去参加一个营销研讨班。他们知道上这个研讨班会占用他们的一些销售时间，但是他们认为这个班对于他们的长期发展将会有益。

他们谁也没有料到这个研讨班能起到立竿见影的效果。在他们共同参加研讨班的几个月里，一个推销员的销售业绩增加了60%，而另一个推销员的销售业绩翻了一番。另外，他们俩都发现工作起来更加轻松了，他们有了更多的闲暇时间可以和家人一起享受生活了。

为什么？是什么造成了这些奇迹？是他们创造性思维的协同增效作用使他们能够找到销售的新方法，极大地增加了销售业绩。

[案例精选]

同样是在这个城镇上，来自不同诊所的牙医们也每月聚到一起进行一次讨论。他们每次在一个诊所中碰头，由该诊所的主人主持相关的讨论。经过几个月之后，牙医们普遍反映这种讨论会是跟踪牙科学最新动态、保持自己的专业思维敏锐的最好方法。



[案例精选]

每周五的下午，镇中学的一些老师们也会在一家餐馆聚会。这十二个人利用这个机会松弛自己，享受与朋友共处的快乐，还交流思想。

他们的定期聚会在学校引起争议，校长是发起这次争议的中心人物，定期聚会受到影响。那十二位教师决定公开邀请校长参加他们的研讨会。这次非学校正式会议不仅促进了校长和教师之间的了解，而且那天校长这位天才也不再对这种聚会感到紧张，轻松愉快地和教师们交换了意见，由此解决了这次争议。这十二个老师是全校一百多名教职员工中的佼佼者。许多有创见的思想都从这个聚会中提出并传播到整个学校，运用到教学管理实践当中。举个例子，一个学生评论说：“我宁愿从马克老师那里得到一个D分，也不愿在其他老师那里得到一个A分。”即使过了若干年之后，仍能听到毕业的学生对其中部分老师的赞美。

通过以上三个事例，我们知道了研讨会这种团队磋商方式具有神奇的作用。在运用这种团队磋商方法时，我们要注意遵守以下几项基本准则：

- 要注意不要将权威的观念带到研讨会上来，不能让某一个人主宰了整个研讨会；所有参加研讨会的人必须是平等的，他们对于研讨的课题具有同等的发言权。
- 要注意控制研讨会的规模。不能无节制地吸引成员。只有



当参加研讨会的人数不太多时，才能让磋商有效率。

- 参加研讨会的所有成员都必须尊重他人的判断，不能对别人的意见冷嘲热讽，不能有意挑起争吵。
- 研讨会上研讨的主题必须是大家都很关心的问题。
- 所有参加研讨会的人都必须积极参与磋商，充分发表自己的意见。

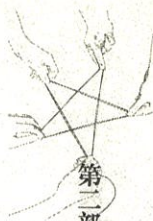
三、生意上的团队磋商

不管一个公司的生意是庞大的还是小规模，在下列两种情形下它在业务上都会产生难题：

- A. 当公司管理者试图用一个既定的程序解决公司业务上的一切问题的时候。
- B. 当公司的决策层对决策的责任处理不当的时候，大规模的灌溉系统在雨水充足的农业国是必不可少的，但是在西亚、北非一些水贵于油的国家中就是一种浪费，反倒会产生不良的后果。在这些国家中采用节约用水的根部灌溉效果会好一些。在激发创造性方面也是如此。许多天才的思想只有等待它在实践中产生了作用时我们才能确切地评价它。

美国著名商人山姆·沃尔顿（Sam Walton）在他的著作《美国制造》中表述了他在这方面的见解：

“在这个全球化经济的时代，成功的商业必将要像沃尔玛连锁店所做的那样，把越来越多的决策权给予那些处于第一线、直接与顾客每天打交道的人……只要你留心观察他



们，认真倾听他们的意见，你会发现许多绝妙的点子。你无法确切地知道谁会给你一个很好的建议，因为每个员工都可能有一天才的想法。”

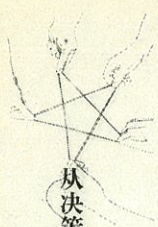
沃尔顿也发现了协同增效作用的价值。他曾在书中阐述了沃尔玛连锁店创建时所遇到的重重困难以及他是如何利用团队的力量克服它们的：

“当我们决定让所有分店的经理每周聚会一次就业务中出现的问题进行讨论的时候，转机降临到我们的头上……每个星期六的上午，各分店的经理便早早来到会议室展开热烈的讨论……这种方式是如此之有效，以至在若干年之后，当我们发展壮大并建立了自己的公司时，这种聚会成了公司文化的一部分。”

[案例精选]

美国的一家大型的保险公司开始每隔几年就要改变它的保险单。因为公司总部设计出来的表格虽然满足总部的需要，但是对于推销保险的业务员来说却是一个灾难——保险单太繁琐、太笨重了。保险代理们很快便发牢骚。总部在充分听取了他们的意见之后，又把表格打回了设计部门。设计部门特地成立了一个新委员会来重新设计表单。这次，委员会包括了来自业务第一线的老练的保险代理人。

经过委员会的磋商和努力，一种新式保险单产生了。新保险单是简洁的杰作，每个人都能轻松地携带和易于填写。



这种保险单经受了长达二十年实践的考验仅因法律、工作程序的变化略有改动。

[案例精选]

某公司的文件登录和检索系统需要进行调整和改进。公司首先对它进行了仔细的检查。根据检查的结果，人们考虑可以采取以下几个措施：仿效其他的类似系统；咨询专家意见；让管理人员重新设计新的系统；采纳员工的意见改进现有系统，等等。

有人建议使用团队方法，让那些依赖这个文件系统进行工作的人员组成一个团队探索改进这个系统的方法。文件管理员也包括在这个团队中，因为他们对文件系统有操作经验，没有他们就无法对任何文件系统进行操作。

权威的观念被排斥在团队之外，所有团队成员都平等地提出自己的想法。团队成员都乐于从事探讨，积极展开磋商。

公司的一位高级职员也在团队中，但是她明智地隐瞒了管理者的身份。因为她知道这一身份可能会吓得一些人不敢自由地提出自己的意见，也可能使别人考虑到她的身份而不得不接受她提出的较差的意见。实际上在文件管理方面，一个文件管理员的专业知识要胜公司的高层领导一筹。

这个团队提出的改进方法使系统满足了各方面的要求。以前“失踪”的文件现在能够很快地被调出来，改进后的系统在操作上也简便多了。

[案例精选]

为了在太平洋上建设某一个设施，人们组建了一个跨国委员会来进行设计的评审。这一设施既要有美感，又要尊重所在国的文化风俗，还要能很好地发挥其功能。

各国的设计人员都如期交来自己的设计和模型。在规定的评审日子里，跨国评审委员会的成员们开始依次评估和讨论这些模型。

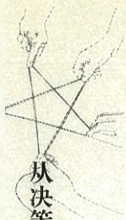
不消说，每个评审委员都有自己的偏爱，大家的意见出现了分歧。但是这个团队十分善于进行团队协调，他们在做出决定之前首先对各种设计进行了一次全方位、深层次的考察，再经过讨论，最后大家的意见不谋而合。

在整个评审过程中，有三个特点表现得特别明显：

- 最后选出的设计方案并不是哪个评审委员的最初方案。
- 在接下来的讨论中，没有人会记得是谁首先提出那个入围设计，也没有人能回想起是谁提出的意见导致了该作品最终被选中。
- 每个评审委员都由衷地认为最后选中的作品要比自己最先看中的那个设计方案强。

四、评估

一个中型公司的总经理正在浏览公司的季度报表时，他的一些



朋友正好进来了。这位经理十分尊重他们的意见，所以他就征求朋友们对这份季度报表的看法。于是一场“差异中求同”的会议自发地开场了。

一个朋友发现公司的几份报告中都漏报了一个项目，该项目使得公司损失了许多钱。

这位朋友没有参加公司的日常活动，但是他却发现了公司报表中的问题，这充分说明协同增效在评估方面有着十分重要的作用。

五、团队磋商在学校的运用

[案例精选]

有五个学生正在为即将到来的物理考试而犯愁，艰深的机械能的理论伤透了他们的脑筋。他们决定一起复习功课。

其中一个喜欢踢足球的学生怎么也弄不明白扭力矩的含义。一个不是运动员的学生急中生智，一把抓住他的手臂使劲地拧了一下。通过这使人疼痛的一拧以及其他的解释，这位优秀的足球运动员终于通过了他的物理考试。

在这次物理考试中，这五个人的成绩都不错，因为他们在团队复习中发挥了优势互补的作用。他们在复习中有着很大的动力，而且还有着一个明确和共同的目标：学好相关的物理知识。这使得复习十分成功。



[案例精选]

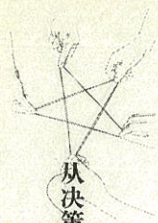
学校纪律是什么？大多数人都能回答：学校的纪律就是一套带有对于违纪行为的适当惩罚措施的、适用于学校内部的行为准则。团队磋商在制定学校纪律方面也能发挥独特的作用。有人建议让一些学生代表、教师代表和行政人员的代表组成一个委员会，共同制定学校的纪律。有些人甚至认为学校的清洁工、看门人和文职人员对于学校的实际情况了解得比校长都多。当然仅仅征求后勤人员的意见是不够的，来自学校各个团队的代表都被邀来参加一个磋商会议。通过他们的讨论和磋商，天才方案就出笼了，全体师生和员工都能接受的校规制定出来了。

笔者跨出大学校门的第一年是在一个小镇的中学任教。那时候在运动会上录像技术和即刻回放技术还没有产生。

在我到该校的前一年中，学校的男篮总共只打赢了一场，那一场是对镇上的校友。

我到校时兼任男篮教练，又目睹了学校男篮的一次败绩，赛后我和校长以及一名勤杂员谈起了这场比赛。我解释道在下半场时我布置了一套中场反攻的战术，这套战术本来可以战胜对手，只可惜球队直到最后一刻钟才领悟到这套战术。到那时一切都太晚了。校队虽然把比分追了上来，但最终仍以两分之差败北。

随后我们又讨论了一些有关球队的问题。协同增效开始发生作用，我们想出了许多改进的办法。第二天，勤杂员出



现在球队的训练现场，为我们带来了一个简易的战术演示板。

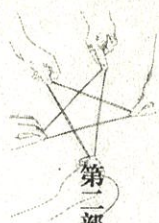
这一年，这支由二流球员组成的球队打赢了一半比赛，这不可思议的飞跃背后的秘密武器就是那块战术演示板以及球员和其他人一起围在战术演示板周围召开的一个又一个研讨会。

课程安排向来是学校的一块难啃的骨头，它又费时又费力。在安排课程时必须考虑两方面的问题：学生需要学习什么？老师如何讲授这些课程？

要确定学生应当学些什么课程，学校最好在社会上寻找答案。社会需要什么样的知识和人才？未来的雇主们又希望什么样的员工？父母们是否对子女有特别的期望？他们的哪些要求是合理的？学生们毕业后去向如何？学习好的学生对课程有什么希望？学习一般的学生又有什么特别的需求？国家是否对哪一类人才有特别的需求？怎样使毕业生经受住生活的考验并了解自己不熟悉的事物？使用哪些手段陶冶学生的情操：是艺术？抑或音乐？抑或戏剧？抑或文学作品？能力、期望和文化背景的范围是什么？

对于这些关键的问题，我们不能在个人的理解或教育行业中找到答案。这些答案隐藏在依赖教育系统的人的头脑中。

通过相关人员对于特定的题目的研讨会，协同增效作用能够产生出许多天才的思想，这些思想能把所有人的共同想法转化成卓有成效的行动。



一旦通过研讨会确定了学生应当学习哪些知识，那么指导教育方向的人就可以决定怎样去完美地实现目标了。

六、团队磋商在家庭中的运用

家庭的主要角色是丈夫和妻子。如果一天有一方回到家里对另一方说：“我们单位今天有个舞会。”

另一方可能的反应有以下四种：

- “太好了，我们一起去！”
- “我可不愿去，你也不能去！”
- “你想去你就去，我是不想去，但是你一定要我去的话我也去。”
- “听起来蛮有趣的。首先我想多知道一些相关的情况。

你告诉我这个舞会的情况，让我们一起讨论讨论。”

头两种答案直截了当，虽然挺省事但是也可能带来一系列的问题。第三种答案隐含有顺从对方的意思；但这是一种消极的顺从对方的方法。

只有第四种回答是一种引发磋商的方法。有可能两个人实际上都不愿意去；有可能一个人希望另一个留下来陪他（她）；有可能夫妇二人都认为这是一年中的一件大事，值得一去；有可能晚上还另有更应该做的事情。

这些情况不经过讨论都是无法确定的。夫妻双方应当公开而坦诚地进行磋商，然后再作决定。

在家庭生活中，有时候丈夫应当顺从妻子的意志，有时候妻子又应该多体谅丈夫的苦衷。总之，哪一方都不应当试图去主宰另一方。如果一方尊重另一方的意见，夫妻双方就能够建立起相互信赖、相互支持的关系。有了这种关系之后，不但夫妻双方可以做出更合理的决定，而且他们还能随时消除双方关系中出现的隐患。

[案例精选]

有时候孩子也应当参加家庭的决策，尤其是当后果与他们有关。有一个家庭决定做一次横穿全美的汽车旅行。丈夫、妻子和他们二十一岁的女儿是驾驶员，而他们十一岁的儿子则不负责驾车。

在汽车屋装有一台极其精良的收音收录机。全家四口人对于音乐的爱好各不相同。按常规是由驾驶员来选择音乐。

十一岁的孩子立即提出抗议：“那我怎么办？”

于是经过一番磋商之后，大家决定在行车途中由驾驶员选择收听音乐，而在驾驶员轮班时，由十一岁的孩子决定其最后一刻钟的音乐。

以后的事实证明，十一岁的孩子感到自己得到了全家的尊重，而实际上他很少改变驾驶员选定的音乐。

[案例精选]

我曾经拜访过一个以决策的高质量而闻名的家庭。当我和男主人谈话时，他那五岁大的儿子就在旁边玩耍。男主人希望小家伙给在隔壁房间中的母亲捎些东西过去。男主人并



没有直截了当地要他儿子去跑这一趟苦差；相反，他问道：“吉米，你现在忙吗？”这件小事就反映出为什么这个家庭的每个成员都感到自己受到了尊重，并且对自己充满了信心。这也使人们知道了为什么这个家庭在讨论问题时能够经常产生天才想法。

团队磋商对于解决家庭纠纷是否有用呢？回答是肯定的。

[案例精选]

苏丝这星期没有回家；而高中校长的电话却打到家里来了。校长说苏丝拿着家里的条子来请了假要回家一趟，而她的男朋友迈克，在前一些时候也告病离校，至今未归。校长问：“您二位是否给苏丝写过条子？她现在是否在家？”

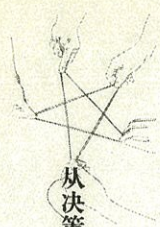
苏丝的父母，比尔和安，只好尴尬地回答他们没有为苏丝写过便条，她现在也不在家。

放下电话后，比尔和安分外疑惑：这怎么可能呢？苏丝的表现一向很好，这举动应该不是她能做出来的。但事实又摆在面前。于是老两口越谈越有气。

比尔准备打人。安恳求道：“还是让我们听听她说些什么吧！”

比尔吼道：“我才不想去听那些无稽之谈呢！”

所幸的是，安终于劝消了比尔的怒气。当苏丝回到家中时，他们强压怒火询问苏丝发生了什么事。苏丝讲出的故事虽然很离奇，但也得到证实：



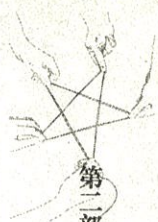
迈克生病回了家，但是苏丝没有和他一起走。她来了例假，身体严重不适，于是她只好去了学校附近一个朋友的家里睡觉。她想如果她打电话告诉父母的话，他们会要她继续上课，于是决定自己写一张假条送到学校。

真相终于大白，一场家庭纠纷避免了。通过家庭的磋商，理智战胜了感情，恰当的处理问题的方法得到了应用。

上述这种情况很可能演化成父母与女儿的一场严重的冲突。团队磋商可以使一个愚蠢的错误不至于恶化成一场大灾难。

对于一个家庭来说，按时抽出一定的时间来开一开家庭会议是很有益处的。这个家庭会并不是用来教训孩子们的，而是用来分享信息、计划家庭活动、提高精神境界的。这个家庭会应当充满了欢乐，能使家庭成员更加亲密。当孩子们也被允许参与家庭的磋商时，他们也会知道如何做出正确决策的。在家庭中不能实行简单的民主制，也就是说不能把所有的成员的意见都当做是平等的，然后采取简单多数的意见。在家庭当中父母应当对家庭的讨论有所引导，有所约束。当然，这种约束和引导不应当是独断专行和僵硬不变的。它应当随着孩子年龄的增长而适当放宽，让孩子们对于家庭的磋商作出越来越大的贡献。

当家庭磋商在坦诚、友爱的气氛中进行时，磋商的结果一般是可靠的、统一的和有效的。这样的磋商能够让家庭产生天才思想。运用团队磋商的办法可以使家庭的事务更易于处理，能使家庭成员的能力得到更充分的发挥。团队磋商使得家庭事务保持井井有条，使得家人享受舒适和安宁。每个人都乐于扮演自己的角色，每个人



的角色也得到了其他人的尊重。这种家庭往往会成为左邻右舍羡慕的对象。

从以上家庭、学校、业务等各方面的实例中我们可以看出，任何一个团队都可以运用团队磋商的方法处理他们遇到的棘手问题。同时这些例子也告诉我们，在计划好了的或者自发的各种环境下，只要让协同增效发挥作用，团队就能创造出天才想法。只要团队的全体成员都采取相互尊重的态度，团队的磋商就几乎一定可以通过团队成员的思想和情感的相互激发产生天才。当然，这就需要磋商者抛掉操纵讨论、谋求个人私利和支配团队的不良念头。只有诚心合作，团队磋商才能达到预期的效果。

协同增效作用能够激发出绝妙的方案。但许多人却不清楚到底发生了什么，除非他们询问：“那个好主意是哪里蹦出来的？”殊不知如果不创造条件让协同增效起作用，那天才思想就无法凭空产生。

在本书的以下部分中，我们将详细地阐述如何通过团队磋商使团队做出更好的决策。本书后面的章节将介绍让每个团队挖掘自己的潜力的种种方法。我们想通过这本书的讲叙，让读者懂得如何有意识地去激发团队的天才的智慧，而不是靠碰运气。

那么，团队的决策到底是如何做出来的呢？



第5章

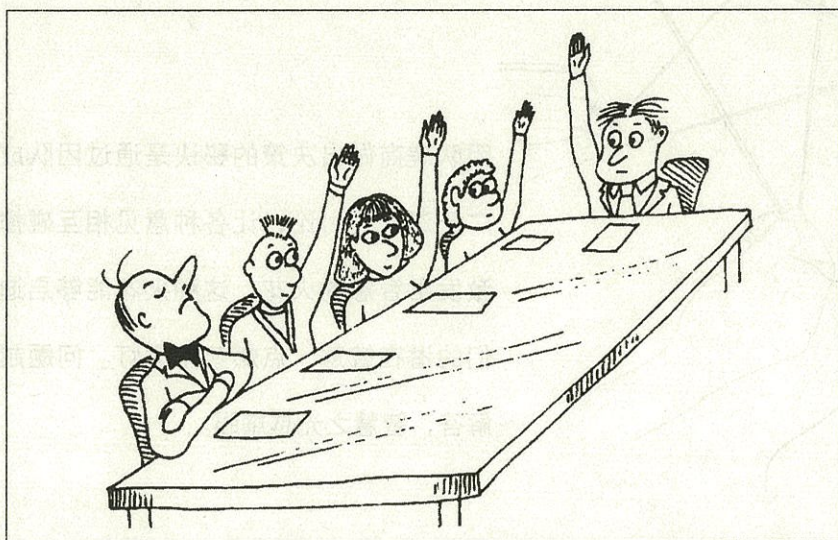
决策

团队磋商做出决策的秘诀是通过团队成员广泛深入的讨论，让各种意见相互碰撞，激发出智慧的火花。这种火花能够启迪人们的潜在智慧，点燃智慧之灯。问题越难解答，智慧之光越耀眼。

TEAM

图 11

做出决定





成功的团队磋商需要精力集中，把问题搞清楚后再做决定。下面就如何做到这点提出几个建议：

- 磋商者应自由地交换意见，任何意见都可以提出来讨论。这种办法最有效。
- 不得对任何人提出的任何意见看不起、指责、冷嘲热讽或置之不理。
- 不得在别人发表意见时粗暴地打断，对意见进行质问或批评。
- 任何人都可以自由地表述与讨论主题相关的看法，任何其他人不得进行威吓或阻挠。
- 所有的磋商者，不管他们的职位、头衔、阅历、身份等如何，在讨论中是一律平等的。只有平等的磋商才能产生最佳决策。
- 要注意让每个磋商者都有机会表达自己的看法。
- 每次只由一个人发表意见。我们可以通过以下办法达到这一目的：A. 让所有的磋商者轮流发言；B. 每个想要发言



的人可以用一些不张扬的办法如举手、出示一个卡片或旗帜等告知讨论的主持人，这样既可以让主持人能够很好地安排发言的次序，也不会干扰其他人听讲的注意力，更不会打断发言者的讲话思路。

- 每个磋商者都要全神贯注地听发言。只有每个人都注意别人的发言，而不是只顾准备自己的发言时，意见才有机会得到充分的讨论和发展。
- 每个磋商者都要把别人的意见看得和自己的一样重要。这一条对于某些自高自大的人来说可能难以做到。在许多团队中，荣誉归于那位能“让自己的意见获得通过”的人。而这有违协同增效原理。一般来说，没有谁的意见在磋商开始时就近乎集体天才能提出的。
- 在磋商时一个想法一旦提出来了，它就属于团队，而不再属于最先提出的个人。如果一个人在团队磋商中以作者自居，那么他的个人主义就会使他在思想上固步自封，也会使他的想法得不到完善。
- 所有磋商者的态度应是超脱的。个人意见就像儿童：什么都是自己的好。有时要让他们变得完全成熟比较难。同样，超脱自己观点的技巧也不易掌握。
- 要根据意见本身的价值进行考虑、决定取舍，而不能因人而异。
- 一般要有一个主持人来主持磋商。其最主要的作用是确保讨论有条不紊地顺利进行，确保没有人支配整个讨论，确保所有的磋商者都有机会发表自己的意见，确保团队磋商



始终集中在一个主题上。

主持人和其他人一样也有权利和义务在讨论中发表自己的意见。在对意见进行表决时，主持人与其他人享有同等的表决权。

- 如果出现了议案悬而未决，磋商者没有必要过多担心。这种情况既不是磋商者优柔寡断造成的，也不是对问题过度求证所致，它是创造性的意见酝酿的活跃阶段。

当判断悬而未决时，磋商者们的意识和潜意识中都在积极思考。这种全方位的思考能使各种意见实现创造性的结合。在这个阶段天才的想法酝酿并且成熟。所以这个阶段不可操之过急或绕过去。团队磋商不仅仅是交谈。它是为了某个特定目的而进行的讨论，是为了解决某个问题，或策划某个行动，或获得关于某个主题的更多信息，或更好地了解某件事情。总之，团队磋商是有目的的讨论，我们不能把它简单地视同平常的交谈。

团队磋商不等于头脑风暴，当然两者有些相似。头脑风暴是参与者在短时间内提出尽可能多的解决问题的方法，是一个重量不重质的方法。在团队磋商中，从问题的提出到得出结论的整个过程是顺理成章的。

团队磋商不是用来炫耀个人智力或学识，或使其他人信服某个观念。要以寻求答案为目的来表达思想，而答案只能来自集体智慧。团队磋商不是一个接受或拒绝别人的观点的橡皮图章，除非其目的是要评估一个预先计划好的任务。

团队磋商不图快、省事或早有准备的答案。相反，它是个紧紧

围绕主题的过程，解决问题的方案也在这个过程中产生。

一、团队磋商的步骤

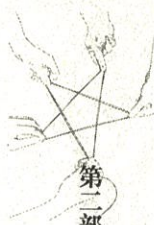
在提出任何解决方案之前，如果团队磋商在一个公开、坦诚、各种思想相互交融的气氛中进行，协同增效作用就会发生影响。在它的影响下，好的意见会源源而至。团队磋商的过程有三个阶段：

1. 了解情况

[案例精选]

在孟加拉国，美国援建了一个耗资数百万美金的鱼苗场。这个鱼苗场设计合理、施工技术精湛、工程质量优良。但是从建成以来这个鱼苗场连一条鱼苗也没有孵出！美国方面十分疑惑，立即组织专家组进行调查，结果发现原因很简单：在鱼苗场的周围有大片的天然水域，十分适合各种鱼类产卵，当地居民不花一分钱就可以捞到天然的鱼苗，自然没有人愿意花冤枉钱去买孵化场的鱼苗了。这个大型鱼苗场就是好想法不能解决实际问题的突出范例。

在许多情况下，人都有好大喜功的倾向，喜欢用惊天动地的方法去解决一件鸡毛蒜皮的事情。一颗钉子明明用锤子就可以轻松地打进去，可人们宁愿弄来一台打桩机作业。这种用大炮打麻雀的行



为在现实生活中并不鲜见，其原因主要是因为决策者没有理解问题的总体形势。

由于对总体形势理解不够，人们有时候在荒无人烟的高原上建上一条高速公路。结果它既不能产生出良好的效益，也使得维修保养比登天还难。

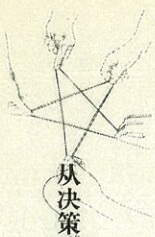
这种“打水漂、交学费”的工程使有些人认为要坚决停止一切发展项目。但是我们必须看到，许多工程实际上产生了巨大的经济效益，在对社会基层的需要和潜力有更多了解后，其他项目也可以更有成效。

[案例精选]

斯威士兰一个村庄决定建立一个社区活动中心。有些计划者认为应尽快购齐所需的材料，尽早建成这个活动中心，以便让村民们早些用上这些设施。经过村民们的团队磋商之后，大家最终决定由村民自己用本地的材料建造这个活动中心。当主体结构建成之后，村民们再用政府拨款买回了一些本地无法制造的材料进行装修。这样，尽管建造的时间长了一些，但是这个项目十分实用，而且它没有浪费村民的精力和金钱。

[案例精选]

在西北太平洋的美洲印第安人议事会中，年长者是最发言的人。而在其他的美洲印第安人部落中，首领或医生是最后一个发言的人。其他人可以在此前充分地发表自己的意



见。他们都说完了之后，讨论就会进入一个沉寂期，大家思索着如何做出决定。这时，最受部众尊敬的人就说出他的意见。人们全神贯注地倾听他的发言。他全面地总结讨论会的意见，吸取各种观点的合理因素，然后以权威的身份做出决定。这种延迟决策的办法的长处在于它在最终做出决定之前决策人充分地了解了总体形势，而且对各方的观点给予了充分的考虑，并给予了决策者一定的思考酝酿期。

在团队磋商中，在讨论开始之前最好要团队中对于形势最熟悉的人介绍一下背景情况，对问题作陈述。这样团队就做好了准备，开始了解形势。这要求：

(1) 搜集并确认事实

这就是说在团队正式讨论相关问题之前，要尽可能多地收集有关信息，要将虚假的信息从事实中清除出去，还要将重要的事实与无关的事实区分开来，即让磋商者尽可能多地了解到相关的真实情况。

(2) 检查不同的观点

不同的人对于同一词语或事件有着不同的看法。对于张三来说，“权威”这个词可能意味着秩序、尊严和声望；而对李四来说，它可能与镇压、自负和不公平等词语相近。所以在讨论之前有必要检查各方对于同一事实或词语的观点。

(3) 透视问题

已陈述的问题是否真的存在，还是牵扯到别的事情？汉娜自愿替一个非盈利的公司看管房屋。但是有一天她不愿意再住在那幢房



子里了。据她说：原因是这房子在秋天太冷了。于是该公司迅速替她加固了门窗，装上暖气设备。但她又反映房屋的管道系统可能有毛病，老是打不到热水，她不想在一间没有热水的房子里生活。公司立即又商讨解决办法。但在讨论中，汉娜终于吐露了真情：她不想住下去的真正原因是她“对董事会后打扫卫生和洗碗碟感到厌倦”。这样，经过了相当长的时间，公司才发现真正的问题是汉娜不愿意做解释。

(4) 考虑相关的资料

对于任何一个问题都不能孤立地进行考察。任何问题都要放到大的环境中去作全面的剖析，要充分考虑到各种相关因素。一个社会的共同的伦理道德观念、行为准则、法律规范等对于社会中的事物都有影响，所以考察一个问题必须考虑到这些因素。同时这个问题的历史渊源、来龙去脉也是考察它所必需考虑的相关要素。吸取过去讨论类似问题的经验教训对于讨论问题也是有益的。

(5) 评估信息

在对一个拟讨论问题的准备过程中，会收集到许许多多的信息，但这些信息的价值会有天壤之别。例如，一个盛满了食物的盘子放在你面前，你会有许多理由去吃这些食物：你饥肠辘辘；这些食物对你的健康有益；这些食物色香味俱佳；这些食物做工精细，等等。但当你了解到这些食物已经被下了毒，那么你肯定不会动筷子。

团队磋商要考虑到许多因素，但这些因素对于决策的重要性是不尽相同的。只有分清了它们的轻重缓急，在团队磋商中才能抓住重点，把握根本，更好更快地找出有创造性地解决问题的办法。因此在理解总体形势阶段必须评估全部信息。

成功的团队磋商过程类似于有经验医生治病的过程：首先要诊断疾病，然后再对症下药。诊断正确了，才不会给一个患了胃穿孔的病人切除一条正常的腿。

2. 决定行动方案

理解了形势之后，团队磋商就进入寻找解决问题方案的阶段了。经过第一个阶段的五个步骤，所有的信息都经过了提炼，讨论聚焦到做出相关的决定或行动方案。但是这个做出决定的过程并不是一蹴而就的，它包含好几个步骤。在这当中，还必须对团队磋商的意见作进一步的提炼。

在理解一个问题和寻找解决这一问题的方法这两个过程间并没有泾渭分明的界限。随着对问题理解的深入，解决问题的方案也逐步形成。解决许多问题的关键在于理解问题本身。一旦人们理解了这一问题，处理相关情形的意见就会产生，这样解决问题的方法就自然而然地形成了，焦点也就转到做出决定了。

在团队磋商的决策过程中要特别注意两种潜在的危险：一个是过于仓促地做出决定；一个是求证过度。

第一种情况中行动没有充分准备，是“欠火候”；第二种情况下讨论太“过”，过犹不及，无法及时采取行动。两种情况都是团队磋商应当避免的。

最后决策时刻的把握在团队磋商中具有特别的意义。一般来说它是团队磋商的全部目的所在。在最后决策关头，在团队磋商过程中积聚的紧张感会达到高峰。尤其是在磋商者们的意见不一致或磋



商的内容十分敏感的情况下更是如此。有时候这种紧张感的压力是如此之大，使得你对达成一个各方都接受的决定的前景感到绝望。在这个时候千万不要焦虑。因为这只是新颖的、激动人心的创见诞生前的短暂阵痛而已。

到了宣布最终结果的时候，团队磋商的主持人或者其他团队指定的人员要尽可能简洁而又清楚地对磋商的过程和结果作一个总结。

还要指出的一点是团队磋商中提出动议的问题。如果团队感到有必要提出动议时，那就有必要这样做了。但一般来说，在团队磋商中没有必要提出动议，因为这样做只会妨碍讨论的顺利进行。如果大家都觉得十分必要的话可以这样做，但是如果大家觉得这一活动可有可无的话，最好避免它。

让团队磋商成功地完结的一个重要方法就是用简洁的话语再复述一遍做出的决定，让团队的每个成员都知晓他们所做出的决定并且要保证每个人都同意这一决定。

总结是一个暂行的决定。如果大家都对之没有异议，那么这个决定就将作为团队磋商的最后决定记录下来。如果大家不能够达成一致，那么团队就要对这个暂行决定进行重新讨论，并对其做出必要的修改。这过程要一直持续到大家达成一致意见为止。

如果团队使用投票的方法来对暂行决定进行表决，那么就要注意：如果大多数人投赞成票，就采用这一决定；如果没有大多数人的投票赞成，就不要做出决定。这一点极为重要。在团队磋商中，没有反对票，没有弃权票，没有少数派意见。因为突出这些东西会给团队磋商出现分歧、发生分裂提供舞台。有关这些情况我们会在后面的章节中论及。达成团队的共识并不是轻而易举的事。即便只

有一个人提出异议，也要引起团队的注意。

[案例精选]

当主持人要求进行表决时，九个人中八个举手同意。阿蒂丝孤零零地端坐着，十分引人注目。主持人问道：“阿蒂丝，是什么原因使你不举手呢？”阿蒂丝回答：“我也认为这个意见不失为一个好办法。我只是想，尽管……”于是她大声地说出自己的担忧。天才智慧通过她表现出来。她提到许多其他人没有想到的问题，引发了大家的重新思考。仅仅从表决的结果来看是8:1，但正是这个持保留态度的人的一丝疑虑使得团队避免了错误。

[案例精选]

本似乎不喜欢结束讨论。每次讨论即将结束时，他总会发现一丝疑点并喊“等一下”，然后又举出几个微不足道的问题。尽管你不想打断本的发问，但是你又不能让他老是拖延讨论时间。因此在这种情况下，大家没有必要为了达成一致浪费大量的时间去说服本。

全体一致的结果无疑是完美的，但不是必不可少的。如果在团队所有成员都理解了形势的情况下，最后决策前还是存在着意见分歧，团队可以采用投票的方法做出决定。如果大多数人同意某个方法的话，团队就可以把它作为最终决定了。如果在团队磋商的过程中，创造性的讨论难以为继，而团队又无法达成一致，这时团队就



面临两种选择：要么强制性地做出一个决定而腾出精力来处理其他的问题；要么暂时搁置这一问题，留待以后讨论。

这里我还要谈一谈团队磋商中慎重决策的问题。有时候经验不足的团队在磋商中难以让他们的讨论顺利完结。这就会形成过于保守和不愿承担决策的风险的倾向。如果团队磋商的主持人是一个既不专横又不害怕做出决策的果断和硬朗的领导，做出决定就相对容易一些。一旦暂行决定宣布了，大家要么接受，要么进行修改。有时候主持人没有觉察到是时候做结论了，其他与会者可以说：“我认为我们应当对这场讨论作一个总结了。从我们的讨论看来……”然后就陈述一个暂行决定。有时一场好的讨论在混乱中结束，因为没有人做总结。

你如果总是想要百分之百的把握的话，你可能会使自己落于陷阱之中。因为十拿九稳的事情很少见。有必要允许某种程度的不确定性。团队磋商的过程本身能排除不确定的因素。没决定往往要比不完美的决定更糟糕。

一个部门经理各方面都很出色，就是有些优柔寡断。他的部下跟他说：“我们能够忍受坏消息，我们愿意接受好消息，但领导的犹豫不决却使我们无所适从。”

当你处于疑惑之中时，不妨在实践中尝试一下你的想法。如果实践证明它是错的，那就丢弃它。

3. 执行决定

做出了决定之后，下一步自然就是要把决定付诸实施了。

在实施过程当中也可以根据实际情况对决定进行修改。执行决定的过程也包括根据需要对决定进行完善。

要敢于将磋商的决定付诸实践。有的团队由于在做出决定时感到没有十分的把握，所以迟迟不敢将决定运用到现实当中来解决问题，从而使宝贵的时机白白流逝。要相信团队磋商的天才决定，要敢于冒风险、善于抓机遇、敢于进行实践。

在团队磋商做出最后决定之后再对它进行尖锐的批评，不管这批评是在会内还是在会外提出的，都是团队磋商的天敌。如果决定得到支持，那么它的成功或失败就归咎决定本身的特性。不管这一决定在实施过程中是成功了还是失败了，它都能起到很好的作用：如果它成功了，那么问题得到了解决；如果它失败了，那么这一方法中的不足就为人所知，人们下一次就知道如何改正它了。相反，事后的批评妨碍了决定的实施，也使决定得不到实践的检验。

不要对实施决定造成的后果做无谓的争吵。团队的每个成员，不管他/她在表决中投什么票，都应全心全意地使决定取得成功。

[案例精选]

有五个人泛舟湖中。他们人手一桨，共同划船。到日落西山时他们决定划回岸边。如果这五个人各自划向一个不相同的方向的话，那船就既走不快又走不远，弄不好的话还会翻船。如果三个人想划往北岸，两个人想划往南岸的话，那就会出现几种情形：如果三个人往北划，两个人往南划，那么船会缓慢地北移。如果他们决定投票表决的话，就会有两种情况：一是他们在争论一番后做出妥协，一致决定往东



划；二是他们执行多数决定，合力往北划，这样即使发现划错了方向再改过来，也可以节省一些时间。

决策过程的关键阶段是实施决定。这是一个需要真正的团队磋商的过程，也是一个需要做出必要改动的时刻。

[案例精选]

在石油危机期间的一个冬季，美国政府制定了一项政策，要求工厂车间的温度降到华氏68度，这使得许多工人感到寒冷。在北部的一个城市，有个工厂的机房由于机器散热温度很高。为了降温，厂方不得不使用空调。这不但没节能，反而为了遵守规定浪费了能源。这是由于决策时没考虑到一些特殊情况而导致的。

[案例精选]

一个中型企业面临其管理人员的人事变动。许多高层人员要作变动。变动的决定权掌握在董事会的手中，但不幸的是，董事会的所有成员对于企业管理的日常工作都没有实践经验。经过多次磋商之后，董事会形成了一个决定。如果有充分的监督机制的话，这个决定本来是可以发挥很好的作用的，但是董事会在实施磋商的决定过程中没有实行有效的跟踪监督，结果董事会的成员人人用自己的一套方法来执行决定，给公司的管理工作造成混乱，结果使公司失去了千载难逢的发展良机。

对团队磋商的决定进行进一步改进是团队磋商整体过程的重要组成部分。如果团队不能够适时地发现并改正错误，那么团队天才全部潜力就得不到发挥。

决定即便是多数而非一致的，一旦做出就是整个团队的决定，而不是大多数人的决定。

如果所有人，不管他们是赞成还是反对团队磋商的最后决定，都积极地实施团队磋商的这一决定，那么在实施过程中就很容易发现这个决定是否有错误或者是否有待改进。在这种情况下，对于这一决定的修改是很容易做出的。反之，如果有人反对实施最后决定，那么即使我们知道实施的效果不尽人意，我们也拿不准到底是决定本身有问题，还是由反对造成的。很多人对这一点很难理解并且是一条不易遵守的原则。笔者就曾有过这样一段经历。

[案例精选]

在一次磋商中，我的意见与团队中大多数人的意见相左。但是磋商主持人决定全体投票表决，于是我的意见被取消了，而我不赞成的意见成了磋商的最后决定。接下来就是实施团队决定的过程。我负责就团队磋商的最后决定给一个团队提交一份报告以争取他们对于这一决定的支持。这一工作十分重要，因为团队磋商的决定顺利实施必须要有这个团队的赞同。如果我要使自己的观点占上风，将团队的决定打下来的话，这是一个千载难逢的机会。因为我只要在汇报中稍稍多讲一些有利于自己意见的因素，团队磋商的决定很容易被推翻。



我的心中十分矛盾。谁愿意自己的思想被打入冷宫，而眼睁睁地看着自己反对的意见变成现实呢？在实施与自己意志相左的决定时付出热情也是不容易的。

权衡再三之后，我还是决定以团队磋商的最后决定为重，因为它毕竟是集体智慧的结晶。我尽力站在团队的立场解释了团队磋商的决定。那个团队对我的解释十分满意，并同意实施这一决定。

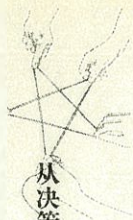
事实表明团队智慧做出的决定是对的，而我的意见是错的。这样我终于理解了团队磋商的决定是一个绝妙的主意，它在实际运用中取得了良好的效果，而我也从中学到了许多重要的经验。

二、当团队磋商没有做出决定

并不是所有的团队磋商都能产生团队决定。有时某些人被指派去做某项工作并有权做决定。有时即使协同增效发挥作用却没有必要做决定。

1. 指定个人做出决定

团队磋商并不完全排斥个人决策的作用。相反，它承认在某些情况下强有力的个人领导是有助于完成某一事业的。比如说在航海中，船长的决定就是至关重要的。可能要通过团队磋商选出船长，但是一旦船长被选出来，他就需要权威，能做决定和独立行动。即



使船员在许多事情上可以进行广泛的讨论，但是最终的决定权还是掌握在船长的手中，因为那是他的责任。如果要通过全体船员投票来驾驶一艘船的话，那肯定会引起一场混乱，而且磋商也会占用大量的时间。一般来说，个人决策要比团队磋商决策快，但是通过这种途径产生的决定可能不如团队磋商决策的好。在关键时刻，迅速的、决定性的行为要比在寻找最佳答案更重要。关键是在适当的时间、适当的地点使用适当的手段。

2. 没有团队决定

有些讨论并不是为了做出一个决定而开展的。许多会议、工作小组、学习班或学习小组进行磋商活动的目的是获得更多知识、理解、积极性或灵感。

在艺术界常常有这样的事情：画家、作曲家、作家以及其他类型的艺术家们经常在创作一个作品的过程中“卡壳”了，发生思维“短路”。这时候，他们常常会去找一些懂行的人进行磋商。在这个过程中他们时常能找到新鲜的灵感。这是因为在创作过程中艺术家们由于单独构思，无法与旁人进行精神上和情感上的交流，这使得他们的创作因缺乏灵感而陷入僵局。而通过与其他人的交谈，他们就能够找到新的创作方法，从而开启了新的创作源泉，使得创作得以继续进行。

三、测试协同增效

在前面的章节中我们曾谈到协同增效对于团队磋商来说是不可



或缺的，那么如何确定某个团队磋商中是否产生了协同增效作用呢？下面我们就介绍三种判断协同增效是否产生的很好的方法。

第一种办法

一个办法就是看团队磋商的最终结果对于磋商者来说是不是出乎意料。如果所有的磋商者都没有料到讨论的结果会是这样，那就证明协同增效已经发生了，团队的天才思维已经被调动起来了。如果团队磋商的结果早有预料，就可能是肤浅的。

第二种办法

看在团队磋商的过程中，磋商者的意见是否发生了改变。如果磋商者改变了个人观点，协同增效就很可能发生了。在团队磋商中，通过倾听他人的意见，每个磋商者都会发现自己的意见中有错误之处或不足之处，于是他们就会自觉地改变自己的一些看法。而成功的团队磋商能使磋商者的信息更丰富、眼光更敏锐。这种看法的改变不是骑墙的表现，也不是摇摆不定的结果，是接受和融汇来自团队的更好的思想。观点一成不变常常是闭关自守的表现。

第三种办法

看在团队磋商结束时，磋商者是不是感到耳目一新、受益良多。如果到磋商结束时，磋商者们都感到精疲力竭、闷闷不乐，那就说明在这次团队磋商中，协同增效没有或起了微不足道的作用。成功的团队磋商具有提神醒脑的作用。在这样一场持续很久的团队磋商过后，你也许也会感到疲倦，但是同样长的没有协同增效发生的团队磋商可能会让你累倒。

四、不同观点的碰撞

团队磋商的创造力从何而来？它来自磋商者的不同观点的相互碰撞和相互激发。为了产生真理赖以发展的强劲火花，就需要鲜明的不同观点。但要注意，是观点而非磋商者在碰撞。只有当磋商者在感情上对于自己的贡献抱着超然的态度时，观点的碰撞才有效。意见或建议一旦表达出来就属于团队。大家都可以对这些意见或建议进行敲打、抨击、剖析、审查，直到面目全非。于是真理的火花引燃火焰，差异的张力所产生的能量就能用于正途。

以作者自居或僵化的观点会将不同观点的碰撞转变成伤感情和对立的观点，后者是发热不发光，且失去价值。协同增效也不存在。天才销声匿迹。真理的声音也听不到。

五、改正错误

协同增效能够帮助任何一个团队做出正确的决定，但不能保证团队不犯错。每一个团队都会犯这样那样的错误，这并不奇怪。永远正确在这个世界上只是一个神话。如何处理自己的错误对任何领导都是一个严峻的挑战。

[案例精选]

笔者所在的管理委员会曾经犯过一个严重的错误。那是在1992年的冬天，我受命去一个偏僻的地方执行一项委员

会做出的援助任务。到了那里之后，我开始实施预定的计划。随着工作的开展，我发现委员会在决策时得到错误信息，决策是错误的。如果继续执行委员会的方案，当地人民的生活不但不会好转反而可能恶化，而且这个方案还有可能诱使当地人分化成敌对的阵营。

在当地工作的人和我一样觉察到情况不妙，但是总部仍然坚持原来的决定。在执行人员的强烈要求下，管理委员会在下次会议上对错误进行了讨论，改变了原来的决定，并作了道歉。

这个团队决策的失误并没有造成长期的影响。由于大家经历了这场风波，看到了团队改正错误的力量，于是大家对于团队的决定更加有信心了。现在回想起来我仍然有些后怕：如果委员会不改正错误，那会发生怎样的灾难呢？

马克·吐温曾说过一句妙语：当你错误的时候，只有你真正的朋友才会为你辩护；而当你正确的时候，所有的人都会站在你这边。

当你发现了团队磋商所犯的错误的之后应当怎么办？这个问题不能笼统回答。不同的情况下要采取不同的方法。团队磋商的决定并不能简单得让人一眼就看出是对是错，也不是单纯的全对或全错。相反，它往往是一个复杂的综合体，在其中有些部分是正确，而有些部分则与实际不符。

团队磋商的目标是根据已知的所有信息和情况做出最佳决定。甚至当协同增效进行得很好时，也不会只有一个可能的好决定，而团队一定会做出那个好决定。别的团队在掌握同样的信息和情况下

可能会做出不同的决定。这不表明某个决定是正确的，而另外一个错误的，或某个决定比另外一个决定好。两个决定只是不同而已，尽管有人会把任何与自己不同的意见都看做是错误的。

另外，我们必须承认有一些错误注定是无法被我们觉察的。那么，是哪些错误容易逃过我们的检查呢？

常规的想法认为反对派的批评是发现决策错误、领导不力、管理不当、滥用权力和贪污腐化的最好方法。因此有人强烈地认为时刻保持警惕，随时揭露当权者决策上的错误和缺陷，这样将对大家都有利。

这种推理被人们广泛地接受。当然在各方无法达成一致的情况下，讨论在猜忌的、敌意的气氛中进行的情况下，这种理论是有一定道理的。但对于团队磋商来说，这种理论是错误的。

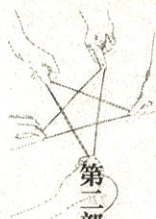
对于可以友好磋商的团队来说，程序化的反对的危害是很严重的。在这种情况下人们依观点不同而形成派别，壁垒森严。强化和敌对的立场使大家不能有效地为共同利益工作。

这个世界上充满了敌对、仇恨和战争，而引起对立的根源早已被遗忘。

当人们发现某一决定有错误时，首先要做的是要求对它重新考虑。这一要求最好是以不损害决策者权威的方式提出来。

维特十分恼怒。当主持人宣布最后决定时，他跺着脚高喊：“这个决定完全错了！他们只是把一堆没用的意见搅和到一起罢了！”尽管维特让别人都知道他十分愤怒，但是却不能告诉人们为什么他不赞同。

在指出一个错误时一定要同时给出理由。要求重新考虑和反对

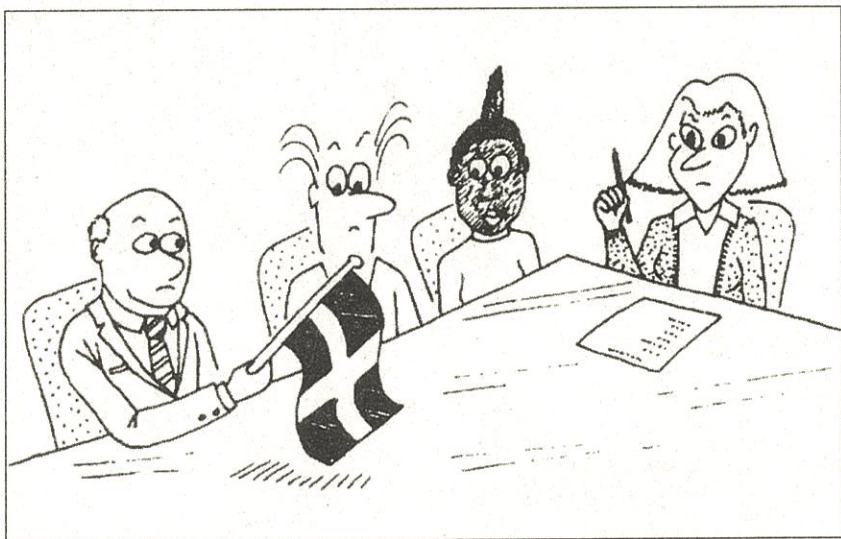


党的政治行为大不相同，后者希望执政党倒台自己掌权，批评者与决策者的利益相冲突且此消彼长。目的是要求重新检查，以利更好地解决问题，而不是挑起冲突或挑战。做出决定的人有权知道错在哪里以及为什么要对其重新考虑。

一旦提出了重新考虑的请求，你就不用在意结果，要遵从多数的决定，不管在你眼里是对还是错。要做到这一点非常不容易。但是当你不紧追不舍时，你才能让协同增效发挥作用，团队的天才自然会纠正错误。这样做是为了避免争执和固执己见。即使不赞同也应表示支持，这样做就创造了健康的氛围，并且让团队天才从容地发挥全部潜力。

图 12

出示一张卡片或一面小旗



协同增效作用并不能保证真、善、美总能被发现。它只是为团队磋商提供了自我修正的能力。有了这种能力，真、善、美就更有

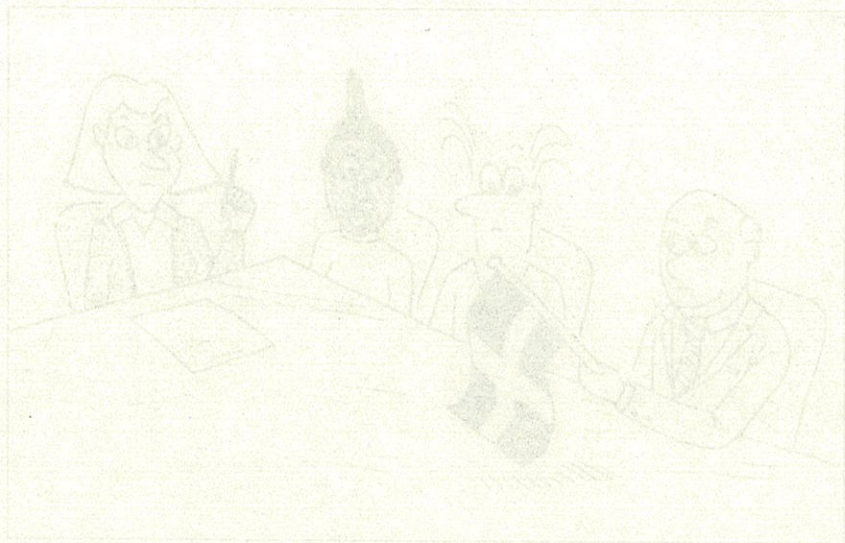


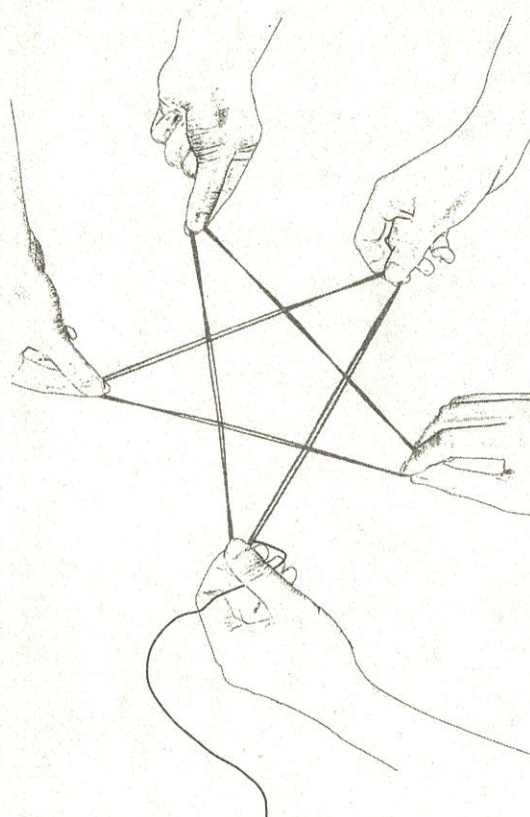
可能被发现，更有可能发展、壮大。

尽管犯错不可避免，磋商仍然是必要的。那么，怎样着手才最好？

图 51 一面小旗——并非旗一采出

51 图





第 6 章

团队磋商启动

即便是世界上最好的交通工具，如果你不去开动它，那它也是寸步难行的。要想解决一个问题，我们就必须着手运用团队磋商的方法。好的开头是成功的一半，团队磋商的启动过程至关重要。

TEAM



一般来说，团队磋商有个启动过程，团队不可能从一开始就进入良好的磋商状态，马上就讨论所有事情。

团队成员会各有各的性格和行为方式。刚愎自用的人总想支配讨论过程；胆小怕事的在学会无拘无束地发表意见之前还会继续畏缩。不管是刚愎自用者还是胆小怕事的人都不会自觉地改变自己的行为方式，甚至明明知道自己的习惯不好也如此。或许他们想改，但又不知道如何去改。他们可能失去耐性。

要顺利地启动团队磋商有一个很好的方法，那就是循序渐进，每次只走一步。在一个团队初次磋商时，可以选择一个有一定的重要性但又不是争议非常大的题目，而且这个题目有可能朝新的方向发展。

一般说来，从团队磋商的启动阶段开始，要注意以下几点：

1. 让团队所有成员都了解到通过团队磋商提出更好的观点

讨论找到新方法的前景。利用协同增效寻找解决问题的新方法

就像寻宝一样：正是对宝藏的笃信不疑驱使寻宝者不断地去探寻。你知道宝藏肯定藏在某个地方，只是不能肯定它们到底埋藏在哪里，所以你会去苦苦地求索。通过协同增效作用发现天才的声音也同样如此：团队锲而不舍地聆听他的声音，因为深信他的声音一定会出现。

2. 要留心那些能够激发协同增效作用的态度和那些阻碍协同增效作用的态度

在第三章，我们曾详细地介绍了七种能够激发协同增效作用的态度，以及七种破坏协同增效作用的态度。在团队磋商的启动阶段回顾这些态度论述对团队磋商的顺利进行会有很大的帮助。

3. 要让最了解讨论主题的人率先发言，这样可以提供更多相关的背景信息

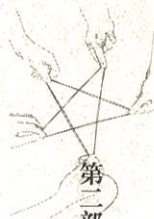
这时候不应讨论解决方案。其他人可以将自己知道的情况加进来，或说出自己对情势的看法。最好采取轮流发言的办法。这样就可以避免两个人同时抢着发言，互相干扰的混乱局面。

4. 要掌握发言技巧

在团队磋商的过程中，当轮到你发言时，除了要尽量清楚地、明白地表达自己的观点以及发言的声音要大到让所有的人都听得清楚，还要记住其他重要事项：

(1) 发言要有针对性，要有的放矢

拐弯子、暗示、模棱两可、吞吞吐吐，使用间接或遮遮掩掩的



语言都会造成误解。

(2) 要注意到感觉的作用

发言中包含的信息要比单纯的事实多，因为它还包含了感觉信息。可以说这样的话：“我不知道为什么，但这事让我烦（或者让我真的喜欢）。”

(3) 背景

有时提出意见的理由（是在什么背景下提出的）和意见本身至少同样重要，甚至更重要。

(4) 认真地听发言

有一句谚语说得很在理：好的听众让演讲者滔滔不绝。如果你想让别人理解你的发言，那么你就必须认真地听取别人的发言。

(5) 全神贯注

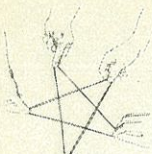
许多人以为他们能够一心二用，既听取别人的发言，同时又可以干自己的事情，倾听与干活两不误。在有些情况下这种一心二用可以办到，但效果就不如全神贯注地听。每个人至少应该像渴望别人知道自己的想法那样渴望听到别人要说些什么。烦躁或显得不关心是在告诉演讲者你对说的不在意或不感兴趣。不管怎样，这都对磋商有害。

(6) 注意听发言背后的感情和理由

这时，你要集中注意力，就好像你要把演讲者的情感、倾向和意见告诉另外一个人。

(7) 只听，不做判断

寻找隐藏的含义或动机很危险，而且用怀疑的态度去听会阻碍好思想的成长。洗耳恭听，就当发言是坦诚的。谎言最终会不攻自破。



(8) 积极的倾听有助于发言者畅所欲言

这时不便发表评论，除非是反映正在陈述的思想或感情。你可以点头或说“嗯，哦”，表示你紧跟话题并且很感兴趣。恰如其分地提问、澄清疑点也有助交流。积极的倾听让发言者能公开地与听众交换意见。

(9) 创造性的倾听

不只是集中注意力去听，而是把听到的与磋商的目标联系起来。

5. 要对团结一致和注意力的集中给予特别关注

没有一个团队会过分团结一致或注意力过于集中。这两点很容易失去。一旦发现团队在总体目标上发生了分歧或者注意力分散时，就必须采取一切必要的手段让其恢复正常。在本书的第八章中，我们提出了让团队保持团结一致的许多有针对性的建议。在第十二章中，我们论述可能遇到的种种问题。

6. 对磋商过程保持信心并去寻找在放松的时候才有的结果

在深入讨论期间气氛会很紧张，这时你对最后能否做出决定感到彷徨。讨论也慢了下来。这没什么大不了。这种情况常常发生在做出决定的新主意出现之前。

7. 当到了讨论出成果的阶段，要对决定给以特别关注

要确定对决定作的说明和你想的一致。



8. 想尽办法去执行行动计划并确保其成功

经过若干次团队磋商之后，团队就会取得相关的磋商经验。有了这些经验之后，团队成员就知道应当如何相互配合，就能迅速地、轻易地运用协同增效作用，使团队磋商取得极佳的效果。

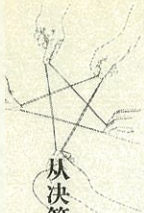
[案例精选]

有一年，当我担任一个社会组织的主管时，亲身经历了团队磋商在这个组织中逐步被采用的全过程。初到这个组织时，我看了它制定的团队磋商规则。这个规则十分繁复，许多内容都是想当然地提出来的。那年初，这个组织不论磋商什么事情都会引起争论。即使是一些小事大家也要争辩一番，好像没有争论就不算是团队磋商一般。到年尾，情况有了改变。董事会议逐步转变为集思广益模式。当意见逐步形成时，好争论的人也有机会发表意见了。由于在做决定之前可以充分表达意见，他们就没有必要为每个决定发生争执。大家不再形成派别、中断行动。但这变化是逐步的。

随着这个组织在运用团队磋商方法上越来越得心应手，它开始在越来越多的情况下运用这种方法。最后这种方法变成了大家最喜欢采用的方法。

有人可能会问团队磋商与友好的交谈有什么区别。

团队磋商是指为着特定的目的而进行的友好的交谈。它致力于实现特定目标，例如解决某个问题、获得新见解或者制订行动方案。



另一个人喜欢问的问题是团队磋商与头脑风暴有什么区别。这两者有些共同点，但主要差别在于头脑风暴是把尽可能多的意见罗列出来，而磋商是通过各种思想做结论。

团队磋商的程序十分简单，但不易察觉。有时候磋商者自己都没有意识到在用它。为特定课题连续不断地进行磋商是另外一回事。这需要纪律和实践。

在前几章中，我们详细地讨论过团队磋商的程序问题。现在关键问题就是要将理论运用到实践当中去。

团队磋商在许多方面有些类似于音乐表演。音乐家们不仅要调试乐器，还要提高技艺。因此，磋商者要去寻找更好的方法去发挥作用、评估共同目标和集中注意力。

团队磋商中可能遇到的一个大问题是，如果团队的思想源泉干涸了怎么办？有没有办法开启新的创造的源泉？



第7章

启发思想

思想是团队磋商的油料。然而，如同发动机会耗尽油料，任何一个团队迟早会黔驴技穷。下面这些办法可以帮助团队重新灌满创造力的油箱。

TEAM

图 13

当思想之井干涸时





如果说态度是团队磋商的发动机，那么创造性的思想就是发动机工作所必需的油料了。如果一个团队缺乏创造性的思维能力，那么它的磋商就不能产生任何积极的效果。

那么创造性的新思想从何而来呢？一般来说，大多数新思想都是在讨论过程中自然而然产生的。但是在团队磋商过程当中，谁又没有才思枯竭过呢？好在有办法恢复思维活力。有些头脑风暴的技巧特别有用。

一、热身

当团队磋商因为提不出新方法而冷场的时候，磋商者不妨停下来休息一段时间，松弛一下绷紧的神经。休息应该不超过五分钟。这看起来是个笨办法，但很管用。在这期间，磋商者可以谈一些最普通不过的事情，比如说装鸡蛋的箱子啊、电灯泡啊、桌布啊、手套啊之类的东西。会议主持人可以说：“请大家说出这个装鸡蛋的箱子的十种用途。”主持人也可以要求大家描述一些在日常生活中不可

能发生的事情，比如说：“一觉醒来之后可能会发生一些怎样的不可思议的事情？”有的人就会说：“一觉醒来之后，所有的男人都变成了女人，而所有的女人变成了男人。”有的人会说：“一觉醒来之后，人们发现自己的头发变成了红的，皮肤变成了绿的，牙齿变成了紫的。”有的人甚至会说：“一觉醒来之后，人们发现自己的身高减少了一半，但是体重却增加了五倍。”如此等等。在这种讨论中，不需要做记录，也不需要打腹稿。大家随心所欲地聊天，其目的是要震荡大脑创造力细胞，让想法一个个蹦出来，又激活更多的大脑的创造力细胞。下面是一些该做和不该做的事情：

1. 该做的事情

- 列举出尽可能多的想法，不求质量，只求数量。
- 暂停所有的价值评估。不判断想法的价值。
- 允许与会者大声喧哗、高声谈笑，允许与会者提出怪诞的，甚至愚蠢的想法。
- 允许一个与会者对另一个与会者的意见进行修改。
- 进行一场“奇谈怪论”竞赛。当启发思想过程结束后，寻找或复述最“激进”的想法。迟些时候在正式讨论会上再提出来。这种刺激新鲜思想流动的方法让人惊叹。

2. 不该做的事情

- 打断别人的发言。
- 贬低别人或意见。
- 拖延时间。



在思想枯竭后，要停止热身，转到正题上。

二、热身之后：在团队磋商中提出新的观点

有些团队喜欢找来一张大纸，把想法都写在上面，在观点旁边作标记，再把纸挂在大家都能见到的位置，让大家对这些观点进行推敲。

1. 洗耳恭听

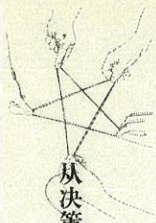
只听不作批评，以便畅所欲言，无惧批评。没有坏的主意。某些方法在某种条件下管用，而其他方法则不然。只寻找那些管用的方法，忽略不管用的。淘金者筛去大量的泥沙才找到金子。寻找解决问题方法的过程也是如此。焦点必须放在发现最有价值的方法上面。

2. 精力

创造性思维是一个消耗大量精力的活动。当你疲倦时，不妨站起来，走动走动。身体的活动有时也能刺激创造性思维活动。

3. 谁开头

正如本书第6章所说的，好的开头对于团队磋商的成功至关重要。对讨论的题目最熟悉的人最先发言能让整个团队了解到更多的有关问题的情况。这有助于团队磋商注意力集中在中心议题上。



4. 新奇点子

在团队磋商停滞不前时，不妨换一种方式重新表述问题。这将为理解议题提供一个更为广泛的基础，也使大家对一些以前迷惑不解的地方感到茅塞顿开。

5. 幽默

一场春雨能使大地转绿、万物复苏。一个好的玩笑也能使人振作精神，让过度劳累的头脑恢复活力。如果幽默与议题相关，那效果更好。也许有人能在进退两难的处境中发现有趣的事。很多离题的玩笑打开了解题的天窗，产生了新颖和有用的观点。回顾一下“热身”期间在“奇谈怪论”竞赛中想到的主意。

6. 逆向思维

把想法掉个头。假如你在讨论如何推销某种小器具时没有头绪，就谈谈到底为什么有人要买，又为什么人们可以不买，找出二十五件小器具能做的事，或者五件比那种小器具更好用的东西。有时候当正面思维遇到不可逾越的障碍时，换一个角度，运用逆向思维往往使问题迎刃而解。

7. 运用图画

绘制一幅关于问题的图画。如果这个图画是彩色的，就更好。也可以让大家各绘制一幅与问题相关的漫画，看看谁画的最可笑。



8. 沉默

三分钟到十分钟的沉默有助于磋商者理清自己的思绪。这能使他们在不受干扰的情况下想新点子。在这段沉默的时间内，放一段轻松的背景音乐也有帮助，当然前提是团队的所有成员对那种背景音乐都喜欢。

9. 变动座位

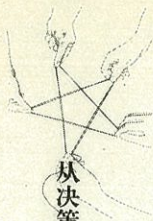
如果所有人都习惯坐在固定的位置，或按固定的顺序发言，就改变这个习惯。不按顺序发言比轮流发言要好。改变一下座位，或者发言的次序，你可以感到精神一振。

10. 臆想

如果你一时想不出好的解决问题的办法，不妨花点时间想想最荒唐的或最繁复的表述问题方法，或者解决问题的最复杂方法。荒唐的想法带来乐趣的同时可能会打开通向创造性思维的大门。再回顾一下“奇谈怪论”那一段。

11. 复述主题

当磋商者都无法提出新的办法时，可以让两三个人用他们自己的话复述一下磋商的主题。他们复述的词句会有些微差别。这些差别扩展了对磋商主题的理解，可以使他们另辟蹊径。



12. 迂回包抄

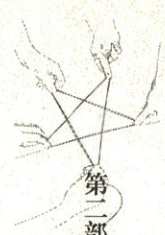
类比也有助于解决问题。当团队磋商无法对一个问题从正面进行突破时，不妨绕开，转向类似情形。比如说，要解决大批的人从一个地方转移到另一个地方的后勤供应问题，那我们可以看看军队或旅行社是如何解决这类问题的。我们可以借鉴它们的经验去解决类似的问题。

13. 搁置

讨论一些完全不同和容易一些的题目，将难啃的骨头搁置一旁，待解决了较容易的问题之后再回过头来解决较难的问题。

14. 放松

团队磋商的过程需要有张有弛，磋商者需要劳逸结合。如果一味追求效率，搞得大家都很紧张，其效果会适得其反。一个非牟利的公司要开一个为期三天的董事会，要求董事会成员从各地赶来参加。会议的主题是将公司扩大到一个新地区。公司资金有限并且面临诸多严峻挑战和障碍。为此讨论多次无果后，董事会成员们都感到厌倦了。最后一天在会议解决了所有其他问题后，董事会成员们决定先到外面聚餐，然后回来处理那个最棘手的问题。在长时间的精疲力竭的会议后，聚餐给大家带来欢快和放松。当聚餐结束后，他们回去再开会时，一下子未能严肃起来去讨论问题，于是大家沉默了好几分钟。尔后，帕特砸下他的铅笔，脱口说道：“我每个月拿出50元。”其他人也跟着做，于是项目启动了。受此激励，更多资

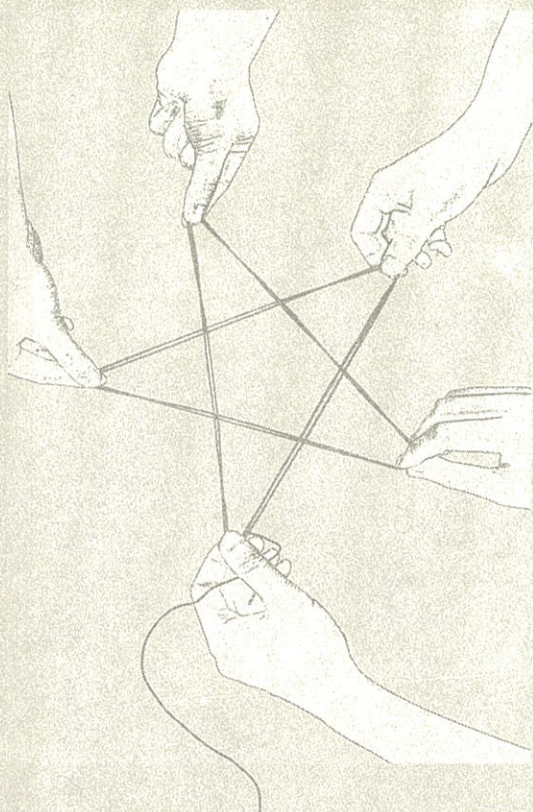


第二部分

团队磋商是如何进行的

金来源也找到了，结果董事会能够在另外一个有类似挑战的地区开展业务。董事会成员打破了创造力的阻力。

所有这些意味着高度的团结一致。那团结一致是怎样形成的呢？



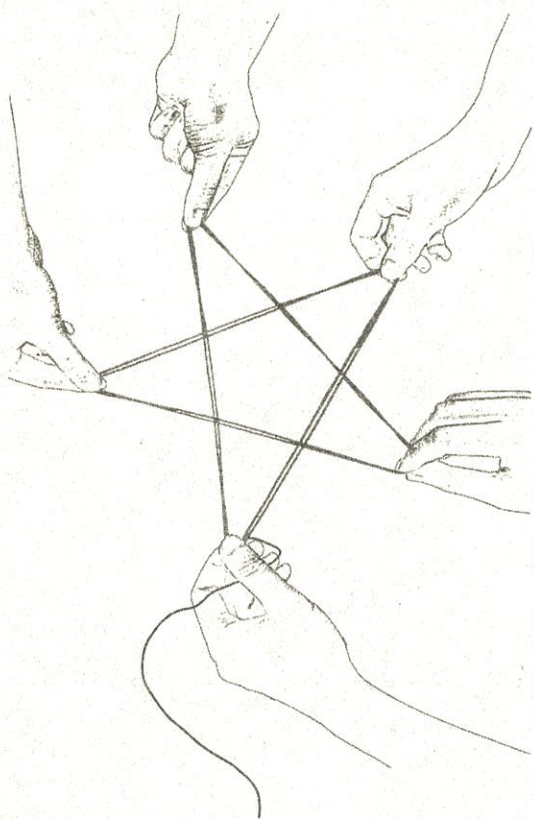
从决策 到执行

团队磋商的最佳艺术
Developing Genius
—Getting the Most out of Group Decision-making

第三部分

团队磋商过程的构成

TEAM



第 8 章

铸造团结

团结就是力量。没有大家的团结一致，团队磋商将一事无成。但团结是什么？为什么团结是必要的？怎样实现团结？团结能失而复得吗？

TEAM



有些人谈到团结时就像谈穿衣，要么你穿着这件衣服，要么没有穿它。事情并非如此简单。“团结”就像“爱”这个词，有着非常丰富的含义。这两个词都以空洞和肤浅的方式谈来谈去。极少有两个人在使用它们时表达相同的意思。

团结有多层含义，可能涵盖相当广泛的领域，首先我们谈谈自我的统一。自我统一是指某个人在情感、智力、身体、心理等方面达到一种平衡。还有家庭、邻里、城乡、国家民族、世界的团结，以及宇宙原则的统一。在各种团队内部，不管这些团队是按种族的、政治的、宗教的、社会的还是其他标准划分的，都存在一个团结的问题。每种团结都牵涉到一张错综复杂的关系网。

由于在这个世界上任何两个人都不可能在心理上和行为上完全一致，我们就只能讨论人们之间一致的程度了。

团结不是抽象的，就像爱情只能存在于现实的人当中。团结跟特定场合有关。在绿茵场上，一支球队可能会团结得十分紧密，配合得十分默契。谁会在乎球员们对于艺术、音乐、业余生活或宗教信仰有没有相同的观点呢？

关键是根据你做的事情的需要去获得某种程度的团结一致。

[案例精选]

1945年联合国制宪大会在美国旧金山市举行。会议期间，市内的各大旅馆都被各国代表团挤满了。每天开会前夕，各家旅馆的电梯都挤满了前去开会的人。

有一天，一家大饭店的电梯由于超载突然在楼层之间卡住了。人群中一个聪明的乘客指着英国代表团的那个个子最高的人说：“他是我们里面身材最高大的。我们大家都看着他，他一起跳，大家就跟着起跳。这样就能在一瞬间减轻电梯的重量，使电梯恢复运行。”于是大家都照着他的话跟着那个英国大个儿跳了一下。电梯果然又启动了，并正常地运行起来。每个旅客又各走各的路了。他们在应付电梯的突发事件时达成了团结，而团结的程度是排除故障所需要的那个程度。至于在制宪大会上这些人能否就《联合国宪章》的某些条款达成一致，那就没有人关心了。他们只关心如何走出电梯。

思考如下几个问题：

- 团队磋商需要哪种类型的团结？
- 需要达成何种程度上的团结？
- 如何才能实现团结？
- 实现了团结以后，如何保持下去？
- 如果团结的程度不够，能提高吗？



- 当团结逐渐消退时，会发生什么？
- 有没有办法把失去的团结弄回来？

团队磋商所要求的团结，是围绕着磋商目标而实现的团结。不是说某个人说句“让我们团结起来吧”，团队就能实现团结。团结跟场合以及牵涉到的人有关。它只有在团队成员有着明确的目标，并且在团队的凝聚力大于离心力的情况下才能够形成。共同利益而形成的凝聚力与由于意见分歧而形成的离心力之间的较量产生了一股推动磋商前进的力量。

当团队磋商的目标明确，并且凝聚力大于离心力时，凝聚力占主导，这就是团结。磋商者越是致力于共同目标，团队的凝聚力就越大，团结程度就越高，而由不同意见的碰撞产生的力量就更有机会被有效地利用。

当力量的天平向离心力倾斜时，离心力就占了主导地位。不同意见碰撞产生的力量也就变成一股消极的力量。在它的作用下，团队磋商会出现争执、不和甚至冲突，走向混乱和战争。

团结的气氛需要推广到每一件被讨论的事情上。团结不是那种用过就扔的东西。团结是磋商所必需的手段，就像其他的手段一样，它也需要经常保养。

一、实际操作

第一个实际问题是营造良好的磋商环境。磋商的环境应当是相当舒适的，而且要尽量避免干扰性因素。会场布置、装潢、食物应

适当，不要太吸引注意。

有时候，在正式的磋商开始之前抽出一小段时间来让磋商者闲聊几句对磋商是有益的事。

有些团队喜欢在磋商之前讨论一下个人境况、时事新闻、对未来的憧憬和个人问题，这也是可取的。

另外一个主意是读或转述幽默的、启发的或调动积极性的事情。讨论一下与议程无直接关联但大家都感兴趣的事情也有助于营造利于形成团结的氛围。

还有一个主意是回顾一下开会的背景。

会议开始的时候，把议程再检查一遍。议程只是会上要谈的事项。在非正式场合可能只是简单一句：“我打算谈一下……”

如果有很多事情要讨论，就把那些事情先检查一遍。这让我们大致了解了所要花费的时间，而且对要讨论的题目有心理准备。如果议程打印出来了，就把整个议程浏览一遍。掌握整个会议的时间很重要。

有时候要列出磋商的议题优先次序。一般来说我们将议题按时间优先顺序依次列为：

- 可以很快讨论完的常规议题。
- 比较急并且要及时处理的，但又不是最重要的事项。
- 对于团队的总体目标、福祉、存亡至关重要的重大议题。
- 特别费时间的激发思考的问题。

这四类问题需要以不同的速度来进行讨论。前两类用“短跑”速度，其中第一类比第二类要更快一些。第三类是中长跑，需要进



行热身准备。第四类则相当于马拉松，需要大量的时间和充分的准备。

第三个实际问题是：任何有助于团队集中精力的活动都有助于增进团队的团结。这和一个音乐会开始之前音乐家们的调音有些相似。不调音的话，观众们就会走光。“调音”做了二件事：A. 让磋商者相互配合；B. 让大家进入状态。这样，一场协调一致的演奏就可以开始了。

二、铸造的过程

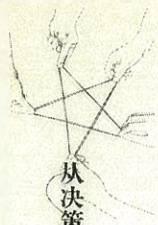
当大家刚来的时候通常很团结，否则就不会聚到一起了。在困难时期，高度的团结才能让工作正常开展。如果不这样，团队迟早会面临极大的困难。当团结开始动摇的时候，要想一些办法去加强或恢复团结，还要保持积极性：

1. 暂时休息

经常聚会的团队应有几天暂时休息。环境要宜人但又不让人分心。应有时间做运动，想个人问题以及娱乐活动。

2. 成长

人生就是一个成长的过程，每个人都处于一定的成长阶段。没有人生来就会做事。每个人都带着自己年龄段的知识 and 经验来开会。重要的是给每个人成长的空间。每个人有自己的长短。不应只留意



别人的短处。要寻找别人的长处，哪怕那些长处不甚明显。优势互补能给协同增效提供最好的机会。

3. 共处

大家都是地球上的生命，是人类的一员。不论我们是富是贫、是好是坏、是成功还是失败、是荣是辱，阳光雨露都普施于大家。这个世界需要我们每一个人，不然的话它就不完整。世界的完整性来自人类的多样性。即使有些人有缺点，但这缺点可能使另一个人完成一项伟大的发明。贝尔之所以能发明电话就是因为他有个有耳疾的女儿。不要歧视任何人，和平共处团队才能进步。

4. 只考虑意见

将意见和发表意见的人分开。这样做带来二件事：A. 能根据思想本身的特性对思想进行研究和修改；B. 团结不会因发表思想的人有问题而受到影响。

5. 观点

在这个有种族主义顽疾的世界，白人和有色人种有不同的生活经验。只要他们能团结在一起，他们的凝聚力要大于差异的影响，他们不同的经验增添了他们追求共同目标的手段。就像用两只眼睛看东西，角度稍有不同，立体感和深度就有了。因此，有了团结，两个人之间的差异就能提供对事物的更深入的理解。当不再把注意力放在共同目标上时，人们就会只注意差异，不管差异是真实的还



是想象的，微不足道还是显著的，这样下去就会遇到麻烦。

6. 不顺的日子

谁能一直处于巅峰？谁能时刻福星高照？每个人都会有不如意的时刻。团队成员要容许自己、别人和团队偶尔歇会，透透气。运气好点，好日子会再来的。

7. 变换思考角度

世上许多事情都可以从不同的角度进行观察，有时候变换一下思维的角度可以获得截然不同的感觉。有一次，我乘飞机进行一次长达九小时的旅行。我前面就坐着一个特别麻烦的乘客。他在飞机上无事生非，大吵大闹，惹得大多数的乘务和机组人员十分恼火。但是有个空姐十分有耐心，让他冷静下来，并花了大量时间陪他聊天。飞机到达目的地后，我表达了对空姐的敬佩之情。她却说：“那个人真可怜，他一生都是孤独的，我花几个小时陪陪他又有何不可呢？”

8. 宽恕

在团队磋商中，最忌对别人心怀怨恨。这种怨恨非但无助于犯错者改正错误，反而给怀恨在心的人以无尽的折磨。怀恨的心理给团队合作共同发挥作用带来了巨大的障碍。

真正做到宽恕待人并不容易。有的人把它看成一种痛苦的义务。尤其是那些受过别人很深的伤害的人更是难以做到既往不咎。但是

如果他把这种伤害看成是生命过程中的一种体验，看成是生活对他的考验，那么他就会把这种伤害与伤害他的人区分开来，就比较容易理解别人了。宽恕的力量是巨大的。

[案例精选]

一位在纳粹屠刀下幸存的犹太人，他在纳粹集中营中被关押了六年，却看不出身体或精神上有任何衰退迹象。他如何做到这一点的呢？他说：

“我住在华沙犹太人聚居区，和我妻子、两个女儿以及三个小儿子生活在一起。当德国人进攻到我们居住的街区时，他们把我们都拉出去，靠墙站成一排，并用机枪扫射。家人都倒下了，我却还活着。我恳求他们把我也杀了，但由于我能说德语，他们把我编入了劳动队。

我当时面临着情感的抉择：该不该痛恨这些士兵。在当时的情况下，我很容易选择怨恨。但我曾当过律师。我知道痛恨于事无补，也于己不利。种族间的仇恨已使我的六个亲人死于非命，我又何必再去怨恨其他人呢？于是我决定，在我的余生里，不管只有几天还是有几十年，我都将尽心尽力地去爱我所接触到的任何一个人。”

——希格尔：《爱的疗效和奇迹》第195页

正是宽恕的力量使他度过了六年漫长的黑夜，重新见到了光明。



三、团结的标志

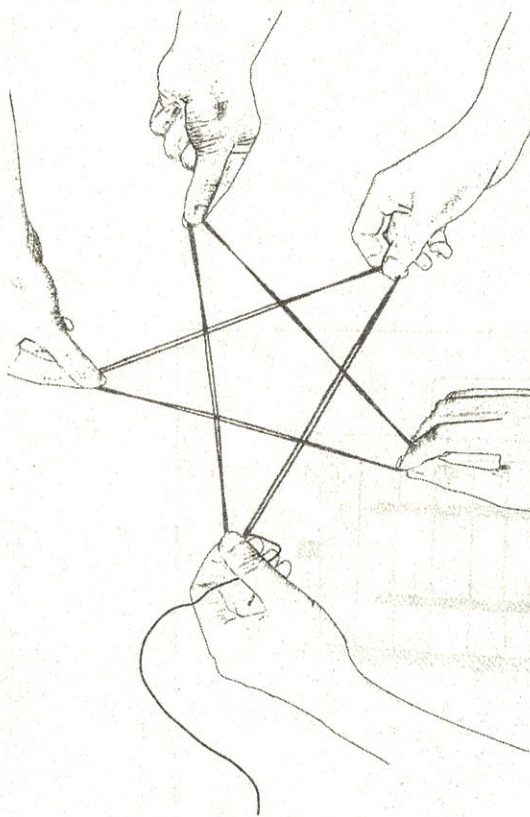
你怎么知道一个团队有足以让协同增效作用产生的团结呢？在以下情形团结是存在的：

- 团队所有的成员都尊重其他人的感情，对他人的哀乐十分敏感且愿意分担。
- 个人隐私得到尊重。
- 团队成员的关系明显很紧密。
- 磋商过程轻松愉快、充满幽默感。
- 大家很注意不相互冒犯，不相互攻击。
- 每个人像渴望别人听自己的发言那样渴望听别人的发言。
- 所有人都乐意听不同意见。
- 每个人都畅所欲言，因为他知道自己的言论受到尊重；别人在认真地、仔细地、用心地听；并且不必担心会受到威胁、嘲讽、攻击。
- 从旧思想到新思想的转变很顺畅。
- 能短暂地岔开话题而不用担心迷失讨论的方向。
- 认识到讲什么都可以接受，注重共享，不在乎意见是谁提出的。
- 没有人试图支配讨论，宣扬自己的观点或固执己见。
- 没有人不顾团队的共同目标而对讨论另有所图。
- 会议充满活力，磋商者积极地参加讨论，会议不沉闷和令人厌烦。

当以上十四个特征明显存在时，团结就存在。这种情形下协同增效作用肯定能产生天才般的成果。如果上述特征不明显或不具备的话，就停止讨论！要去看看出了什么问题，然后采取措施纠正。当所有办法不灵，而且铸造团结变得十分艰难时，可以查阅本书第十二章的内容。

当为共同目标付出的努力越来越多时，凝聚力与离心力的天平明显是向凝聚力倾斜，那么这个团队正变得越来越团结。意见的差异产生的力量将会对团队磋商的成功起到推动作用，而不会导致团队的离心离德。

理解为什么磋商者之间会有意见分歧是有帮助的。



第 9 章

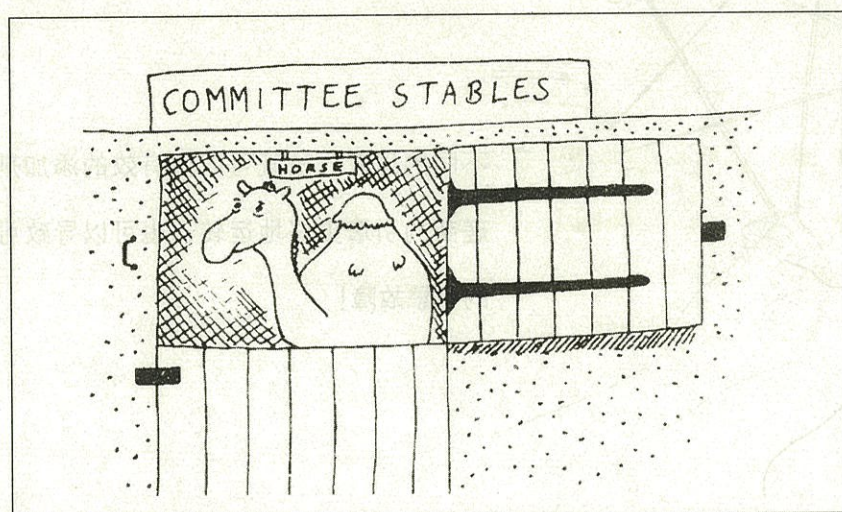
另眼看世界

不同的思考方法既可以像有效的添加剂使磋商引擎更好地运转，也可以导致可怕的引擎故障！

TEAM

图 14

骆驼当做马



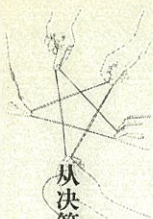


比尔和弗丽达有两个女儿：莉莉·梅和特里。两个孩子在任何情况下受到的待遇都完全一样。弗丽达甚至把给两个孩子的点心都要称上一称，以确保重量完全相等。为了让孩子们受到同等待遇真是煞费苦心！当孩子们长大一点之后，特里想要辆婴儿手推车玩，而莉莉却喜欢一支短枪！特里喜欢玩布娃娃，她总是衣着整齐，一尘不染；莉莉却完全是个假小子，最后，她获得了业余女子网球赛的冠军！

没有两个人能够完全相同，即便是双胞胎，在身体和性格上也有差异。不幸的是，人们常常把一个人的身体素质、艺术修养、个人魅力、经济状况、智力水平、家庭关系、组织能力、外表、皮肤颜色甚至社会地位作为衡量一个人社会存在价值的标准。这些次要的特征如果在人的头脑中扎下了根，那么他就会变得偏执和固执。

一、多样综合

一群背景不同的人在一起讨论问题，这种情况就叫做多样综合。



有些人称之为多样性的统一。这里的悖论是当差异越来越大时，疑团或天才想法产生的可能性都有可能变大。如果每一种方法都得到充分的重视，就会取得巨大收获，因为团队天才有了更多的手段进行工作。当然，危险也随之相应增加。

有一种说法是：一个委员会在讨论中能够把一匹骆驼说成是一匹马——果真如此。这个委员会的说法一定是基于对强权的妥协，而不是相互尊重和协同增效。

人的差异就好像音符。在和谐的组合下它们可以形成优美的旋律；相反，随便凑在一起一定会难听得要命！因此，问题的关键在于如何使差异和谐地组合在一起。正如音乐技巧，这需要实践。

二、参照系

任何事物都不可能孤立地存在。事物的意义就在于它与其他事物的相互联系。以往的经验加上现在的环境，就形成了人们的世界观。这就是参照系。它也可以被定义为：“一系列的思想、事实或事物存在的各种环境。”

每个人观察世界的方式都是独一无二的。这就好像是每个人都通过他自己的窗子去观察外界景物一样。其他人通过别的窗子看到的是另外的不同景物。他隔壁邻居看到的景物可能与他看到的大体相似，但街对面邻居所看到的景物就完全不同的了。

人们常常认为他们所看到的就是事物的本来面目。他们可能表面上容忍其他不同观点，但脑子里面却是另外一回事。当对事物的看法出现分歧时，可能就有人认为别人的看法要么错误，要么不值



一提。让我们来设想一下苏珊和罗伯特两人走进一间被刷成白色的屋子。苏珊戴着一副黄色镀膜的眼镜，而罗伯特戴着一副红色镀膜的眼镜。两个人都不知道自己的镜片是镀膜的。因此，苏珊看到的是一间黄屋子，而罗伯特则看到一间红屋子。

当罗伯特描述他所看见的“美丽的红屋子”时，苏珊可能会忍住不说，尽管她知道，罗伯特错了，因为“屋子本来是黄的”。

根据她的观念，苏珊可能会有以下几种反应：

- 可能会想：罗伯特说的就是黄色。因为我看到的是黄色，这也确实就是黄色。因此尽管她听到罗伯特说“红色”，她还是认为实际上他说的就是“黄色”。
- 假如苏珊天性善良、随和，她会想：尽管罗伯特说的是“红色”，但其实他是要说“黄色”。
- 如果苏珊对此反应强烈，她会认为罗伯特是个“色盲”、“在和我开玩笑”、“傻瓜”，“在撒谎”。
- 如果她多疑，她会想：“为什么他要这么说？他明明知道屋子是黄色的，难道他认为我是个傻瓜吗？他想干吗？”
- 苏珊要是不怎么自信的话，她会想：“我肯定是哪儿出毛病了！要不然怎么罗伯特说屋子是红的，而我看到的却是黄的？为什么我会认为是黄色的呢？我怎么啦？！”

要是苏珊能这么想：“罗伯特和我的看法不同，随他去吧！没什么大不了的。”这样想会好得多。要是她好奇心强或喜欢找答案，她就会想：“奇怪，为什么他和我的看法就不一样呢？也许应该弄清楚原因。这真有意思！”

每个人都在用自己与众不同、独一无二的参照系去观察事物。一些差异是枝微末节、无关紧要的，而另一些分歧却是互不相容的、非此即彼的，就像罗伯特和苏珊的例子：屋子要么是红的，要么是黄的，总不能既红又黄吧！

本来没什么大不了的差异可能会导致过度的反应。敌意甚至战争都是由一些小矛盾引发的。

互相矛盾的观点最后会视差异的大小和多寡产生不同的解决问题的方法。当然，由于对一些鸡毛蒜皮的小事有不同的理解和看法，最终也会导致相互的敌意甚至是战争。

绝大多数的偏见都来源于不同群体的成员用不同的参照系看问题。细微的分歧也可能被扩大。而一些别有用心的人就会将这些差异不分时间、地点、场合地加以使用和扩大。那些被压迫者们的生活也因此变得悲惨。

磋商可以使人们摆脱自己参照系的限制，能去接受和尊重他人的观点。这是因为磋商要求一种开放、诚实和尊重别人的观点。

三、视角

视角是从特定角度理解事物。就如同人的两只眼睛从不同的角度分别观察事物，最后所得到的认识更加立体和透彻一样，两个人的观点融合在一起，会更加全面和深刻：一个三小时没吃东西的人和三天没吃东西的人对于饥饿的理解肯定是大不相同的。

观察角度的不同既可以对探讨有所帮助，也可能对其产生危害。为了缓和种族冲突的紧张局势，从不同的角度去制订计划是必要的。

可要是计划的制订者是清一色的非洲人或欧洲人，或拉丁美洲人或伊朗人，或日本人或美国人，或其他什么人种，那么无论他们多么认真努力，他们的视角总是有局限的。

不同的背景使人们对于事物的良性反应和恶性反应都可能增强。产生误解的可能性很大。也更容易受到攻击。当他们的弱点受到别人的指责和攻击时，他们的感情必然会受到伤害。

如果磋商者能消除那些危险，多样性就有助于出成果。

把每个视角当做光源。正如当你在室内仔细审视某件物品时，你需要灯光来照明。如果所有的灯光都来源于同一方向，那么物品的背面是黑暗无光的。因此，灯光最好是从不同的角度投射过来，那样的话你就可以从各个角度去观察、审视这一事物了。但要注意：灯光要集中在事物上，不要集中在室内的人的眼睛上。强光不当的照射会使人致盲——解决问题也是一样，因为那样一来，尽管光线充足，人们也不可能清楚地认识事物的本质。总而言之，要将各方面的视角都集中到问题本身。不要考虑持不同观点的人的个性。

只要每个人都把焦点对准问题本身，抛开团结成员之间的差异，多样综合的会议就能使协同增效作用产生。于是差异就成了辅助的，有助于团结磋商取得更大的成果。

四、思维方式

人们有各自不同的思考方法，掌握信息的过程也各不相同，这就可能产生问题。人们常常用以下四个标准去判断事物的真实性：

- 感觉；
- 推理；
- 惯例；
- 灵感。

以上这些，实际上是理解、评价和最后得出结论的四种方式。它们是思维活动的基石。因此，尽管两个人可能掌握的信息一样、观点相同，但是运用不同的思维方式、思考方法，最后得出的结论却不尽相同。

1. 感觉

[案例精选]

吉姆以自己是一个现实主义者为傲。他常常乐于引用其教授的一句话：“这就是所谓的证据吗？”他乐于分析事物，喜欢思考那些他看到的、想到的和经历过的事情。但他不大愿意去总结和提炼自己的想法，只是满足于了解事物运作的原因。他的精力大部分倾注在对细节的联想当中，不愿意对那些可以轻易证明的现象和原因加以分析。他接受或是拒绝新想法的标准就是看这些想法是否与已建立的结论相吻合。他对于那些“模棱两可”、“不是一看就懂”的东西极没耐心，吉姆就是一个分析型思维人士的典型代表。

吉姆的这种思维方式在研究问题中的好处是：可以坚持



不懈地去寻找、获取事实；思维有条理，系统性强；能够排除不必要的干扰。而缺点则在于他认为坚持获得事实比分析问题还要重要。对于吉姆和与吉姆具有同样思维方式的人来说，做得彻底比做得高效和做总结更重要。他们都寄希望于结论会自动出现。

2. 推理

[案例精选]

萨莉总是喜欢对什么事情都要想个明明白白。她思路清晰、严密、有条理，并且总是喜欢挖掘新的想法，找出问题的关键。因为她认为知识就其本身而言是没有多大意义的。正因为她具有这些特点，当她涉足自己不熟悉的生意时也能做得很好，就丝毫不令人奇怪了。对于她来说，衡量一切事情的标准就是有效性。

这种推理类型对待任何问题都会进行通盘的考虑。这种思考方式在古希腊和罗马的哲学家们身上就有所体现。在探讨问题的过程中，和萨莉一样思考方式的人们能够清楚地发现什么是关键的、不可或缺的，然后尽力去完成它、解决它。但是，并不是所有人都有这种全面考虑问题的观点和热情。这样，问题就出现了。他们认为这些思想者“喜欢冒险”，是强推自己的想法，而对于“真正”的问题视而不见亦或漠然置之，他们为了达到自己的目标可以不计后果。

3. 惯例

[案例精选]

作为一名公司会计，玛莎干得很好。公司的表格被及时归档，公司的工作程序非常清楚。在工作中，她做什么都规规矩矩，按照规定把一切都安排得井井有条。那些新主意要是与现有的规定不符，她干脆就不理睬。

在磋商时，玛莎直来直去的线性思维很有利于组织规划，对于建立行为规范很有好处。但是由于行政程序，问题就出现了。这些僵化的程序打击了积极性，扼杀了工作中的主动性和创造性，赶跑了有不同想法的人。其另一个问题是，这种方式混淆了愿望和结果。照此做法，人们只会记住做事的目标和程序，而忽略、忘记有效性。

4. 灵感

[案例精选]

人们都认为阿诺德是个不可救药的空想者。他的主意完全是凭着自己的灵感而定。他是根据自己的感觉做决定。他极少根据事实和经验进行推理。直觉、感受、现象、迹象就是他的指路明灯。当他发觉某件事“感觉”不对，或察觉某种迹象说明它不对时，他会轻易地就放弃这件事。他靠直觉判断事情，完全是“跟着感觉走”。但人们在认为他没有

主见、遇事犹豫、太容易放弃、思维混乱的同时，却发现他有时也表现出敏锐的洞察力。

那些具有创造性思维和靠直觉的人在参加磋商时能带来敏锐和灵感，这点很重要。再者，磋商本身也是一个激发灵感的过程。

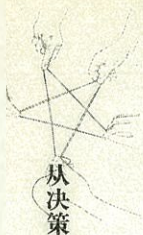
以上四种思维方式的每一种都为探讨问题提供了一些有用的东西。同时，每一种方式也都带来了挑战。当会议陷入困境，不同思维方式会发生冲突。对某个人很明确的在另外一个人看来像是一个谜，使他不得不琢磨：“那人究竟在说什么？”或者是：“我们说的是同一件事吗？”

吉姆可能会想：“要是人们都摆事实讲道理，事情就简单了！”
萨莉会想：“要是人们从全局看问题，动动脑子，分析分析，事情就简单多了。”
玛莎会想：“要是每个人都按规矩办事，那多好哇！”
而阿诺德会想：“干嘛做任何事都那么刻板、沉闷？要是能让我们有更多的自由和活动余地，使我们的视野更为开阔，让思维自由驰骋，那我们做事就会更主动和积极，做事的效率就会高多了！”

五、总结

我们应当把参照系、视角、思维方式等看成是有机的、互补的，而不应该看成是矛盾的、割裂的。这也是我们克服对不同思维方式不信任的秘诀。

每个人都渴望聆听不同见解是成熟的标志。



[案例精选]

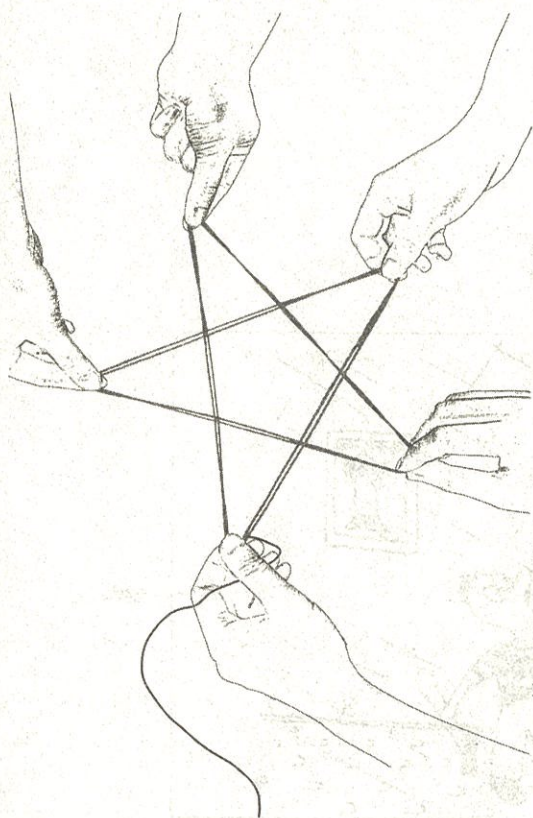
艾玛经常参加一个讨论小组的活动，去听听别人的意见和想法。她说：“我希望能看到卢茜亚和斯文对团队作贡献。”艾玛的希望实现了。他们两位对事实的处理方式不同，但相互尊重。艾玛说：“他们像是代表构成总体的两个支柱，并且或多或少我们将在他们搭起的框架里面进行工作。”

英格有与众不同的思维方式。在讨论中他总是独树一帜。那么在讨论中，其他人的感受是什么呢？有一次，他没有参加讨论会。对此，吉米利说：“英格没来，我不想拿主意，还是等英格来了再说吧。他总有自己独到的见解。尽管他说的我不一定都同意，但通过他的看法，我总能发现一些我没有想到的问题。对此，我真是受益良多！”

用适当的方式看待差异，我们就会发现差异是人性的魅力和华美的一部分。用错误的方式看待差异，差异就会导致优越感、自卑、威胁和偏见。

一旦人们相信自己的想法会得到理解、回应，甚至赞赏和尊敬，那么他会畅所欲言。这种差异造成一种动态的张力并导致协同增效作用的产生；而协同增效反过来又带来光辉的思想，并且不同风格的思维方式成了好事而非坏事。

到此为止我们对这些不同的参照系、视角和思维方式已经有了认识，接着有必要了解如何运用这些知识去发现深邃的真理。



第 10 章

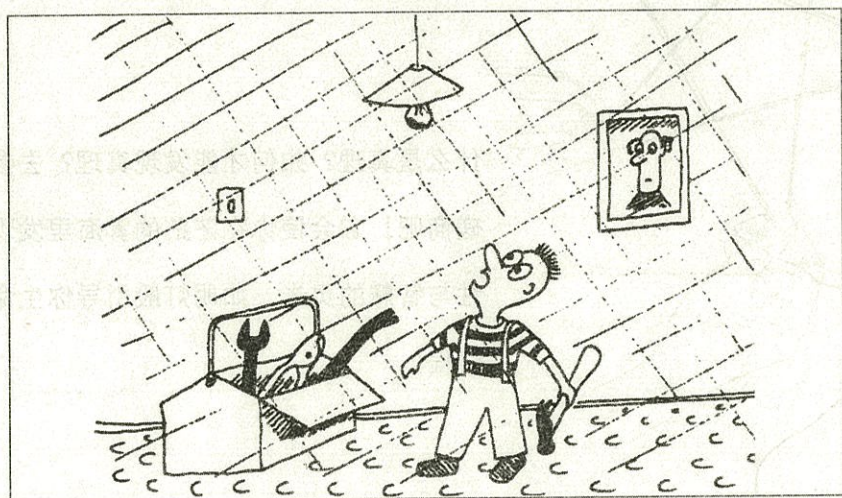
探求真理

什么是真理？如何才能发现真理？去参加磋商吧！它会让你在茫茫的雾海里发现理性与智慧的灵光，如明灯般引导你生命的航程！

TEAM

图 15

部分理解





磋商的部分任务是探索真理，以便做出最好的决策。参加磋商的人要知道他们在谈什么。这听起来好像很明显和容易，实则不然。

有本字典对“理解”作了如下定义：“理解”就是对某人或某事的性质、特征和习性有清晰、全面的认识！严格地说，这种认识根本不可能达到。

每个人做事都有局限性。每个人的认识也是有限的；每个人都从独一无二的角度看问题并因此会出现误解。尽管有这些局限性，好消息是人们可以合作。

问题在于：一些成功的人士能够与人平等相处、互相取长补短、求大同而存小异、高效有序地工作在一起。

一、部分理解

一个小孩、一个普通人、一个电工和一个电器工程师对电如何工作和使用的理解是不同的。电器工程师的理论知识是其余三人望

尘莫及的；电工有精湛的技艺和丰富的动手经验；而小孩根据他的年龄知道如何开灯关灯就行了。每个人都有某个范围的能力，同时也都有未知的领域。

人们在自己熟知的领域内会觉得游刃有余、轻松自在；而进入未知领域就不安全了。如果小孩遇到电灯不亮，那么最明智的选择就是撒手不管，去找大人，让经验丰富的电工去处理，否则房子可能被烧毁。

二、伪知识

人有按自己的愿望看事物的倾向。这造成了假冒的真知识。很多看起来似乎正确的伪知识造成了巨大的麻烦。最普遍的问题是一部分认识正确，一部分认识错误。即使无心之误也会引起诸多问题。

最严重的伪知识是一直被认为正确而实际上是错误的知识。

历史上，人们就曾经相信太阳在围绕地球运动，地球是平坦且静止的，因此就有了太阳的升起和落山。由于“每个人都知道这理论是正确的”，因而后来改变观点也不容易。很多人因为试图解释地球是圆的、自转并绕太阳转而受难，布鲁诺甚至献出了生命。

把想象的东西当做真实的成了一种情感和固定的思想，想要改变它几乎是不可能的。尽管有时结论明显不正确，甚至是捏造的，人们也很难自己否定自己。伪知识的主要问题是它们通常与部分正确的观点交织在一起。从错误交织的网中寻找真理是件不容易的工作。

信念的力量也会带来问题。信念的范围可以从普通的不确定性



一直到深信不疑。不管是否事实确凿，人们都可能有很强的信心。而且信念与衷心无关。动机再纯也会无意间犯错。信念的力量不能保证得到真理，它只会让放弃谬误更难。

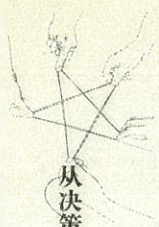
信息和推理是得出结论的基础，但也会用来支持坚信但错误的思想。当遇到带有感情色彩的错误信念时，推理无能为力。

[案例精选]

有一个故事说某个人认为自己已经死了。家里人怎么劝说、怎么开导都无济于事。没办法，家人只好请来一位医生，想让医生帮忙劝劝。医生爽快地答应了，并且想出一个运用简单逻辑的计策。医生在这位先生面前摆了几具动物的尸体，在每具尸体上都割了一刀。然后，大夫说：“看！什么东西要是真死了的话，是不会流血的，对不对？”病人点头称是。接着，医生拿起刀子，在这位病人的胳膊上割了一刀，鲜血顿时汩汩流出。“你看，你要是死了，怎么还会流血呢？”医生说道，“你是活着的，所以才会流血，对不对？”当病人看到自己的手臂在流血时，他评论说：“可是，你知道什么呀！这不，死的东西也的确会流血呀！”

两个意见完全相左的人都对我讲过上面的故事。他们都想用这个故事来说明，无论证据怎样明显，都不能说服别人放弃不合逻辑的信念。那两个人都知道类比和逻辑规则的作用，也都用了实例。可以确定的是因对方于自己意见相左，两人都用这个故事来奚落对方。

伪知识常常很难发现。真诚让它们看起来正确。区别伪知识和



真知识的一个办法是看结果。另外一个标准是求新知的意愿。不愿寻求不同观点就显示某人执迷不悟且经不起严格的考证。

三、对理解的心理需要

大多数人有理解周围发生事情的心理需要。在感到对事物不了解的时候，就会有挫折感、焦躁不安、心事重重、有不安全感、有压力。举个例子，一个人坐在屋子里，突然地面颤动，同时响声隆隆。这时，他肯定会觉得不安、害怕，怀疑有什么灾难要发生。但当他往窗外看了一眼之后，发现只是一辆重型卡车满载货物驶过。这时，他那颗悬着的心才算放下了。也就是说，只有他了解了巨响和颤抖产生的原因之后，他才会觉得坦然、安全、如释重负，才会有心思去做别的事。人们都有这种心理特点，一旦有什么事儿他不清楚，就会胡思乱想、瞎琢磨，想象各种可能的解释。实际上，很多解释是错误的，有一些还是可怕的。

那么，什么东西才能使人们感到对于某件事物已经充分了解了呢？当所有的信息都可以自圆其说地组合在一起，哪怕是看起来很有道理，人们就会放心了。人们对于某种想法越熟悉，他们就会认为这种观点是正确的。只要人们觉得已经知道了，就会很舒服。他们才不关心这种想法、认识是对是错呢！

总而言之，无论认识是正确、片面还是完全错误，只要人们有一种对事物已经了解的感觉，他们就会觉得舒服、兴奋。

我们经常遇到这种情况：总有人生病，但却很难确诊。这没关系，只要知道了这种病的名字且有人患同样的病，哪怕是医生自己



随便起的，哪怕医生自己也不知道病因和治疗办法，病人都会觉得心里的石头放下了。

人们总是渴望对自己不懂的事情能有个解释、“说法”；只要找到一个“原因”，人们就有了精神寄托。即使这个解释听起来“驴唇不对马嘴”，人们也可能兴奋地说：“对！这就是原因！”

就拿上面的例子来说，也许当那个人向窗外看时，正好有辆重型卡车开过。其实，那种骇人的响声是来自别的什么地方，可能是楼房倒塌、煤气爆炸、发生枪战、飞机失事……可是这些对于那个人来说都无所谓，反正他认为自己已经知道了那巨响和震动是从哪儿来的。

坚信自己对问题一清二楚会使人感到舒服，有安全感，事实与自己的结论是否相符不用考虑。偏执、狂热和崇拜因此而繁盛。

其实，世界上有很多东西我们既不知道也不害怕。但是一旦我们发觉什么东西对自己有影响、很重要，而自己又不了解，就会产生焦虑和恐惧。每个人对于未知的容忍程度是不同的。有人很有耐心，可以安心等待问题最后水落石出；而有些人却非要“打破沙锅问到底”，立竿见影，马上弄个明白。他们觉得不明白就不安全。一旦他们觉得自己明白了（不管是真的还是假的），他们就会感到轻松自在，又有自信了。

实际上，这种自认为什么都清楚的感觉比真正的理解更有益处。它能够给人们一种发现的欣喜和快乐，感觉到知识的收获和生命的乐趣。这种感觉能使人消除紧张情绪，平抚焦虑和急躁，让人们能够处理令人烦恼的问题。

实际上为了解读新信息所含的意义，人的头脑做很多创造性的

事情。如果事实无法理解，想象力就开动了，加班加点地工作直到出现某个解释。就像拼字游戏，为了将缺的字母填上，头脑设想各种可能的字母。最好的结果是比较接近真相，最差的是严重歪曲。得出的结论甚至可能与事实相反。

但是，尽管如此，人们还是心里很高兴，因为他们觉得自己从事实之中已经得出了所谓的结论。他们可以坦然、自足地说：“哈哈！这就是原因！”

四、可信度

在探索真理的过程中，各种不同观察事物的方法和各种知识以一种让人容易怀疑探讨的可靠性方式混杂在一起。

很少有人能够真正地理解别人的行为动机、想法和感觉。一般情况是，他们对此不愿费神。但实际上，我们表现得仿佛知道别人是怎么想的。这种想法加上坚信自己的理解正确必然导致那些探讨者的可信度因歧见而受损。

[案例精选]

还记得上一章我们讲到的苏珊和罗伯特的故事吗？两个人各自戴着一副镀膜眼镜，一起走进一间刷成白色的屋子，只不过苏珊的眼镜镀膜是黄色，而罗伯特的眼镜镀的是红色的膜。正因为两人观察问题的出发点不同，问题就出现了。苏珊可能会赞美道：“多么美丽的黄色墙壁呀！”而罗伯特可能会是这样回答：“是呀！真好看。不过墙不是黄的，而



是红的!”接下来,两个人可能会相视而笑,但心里都认为:对方错了。自然,对方的可信度也就受到了怀疑。他们可能会走近墙壁,再仔细看看,结果是苏珊愈发坚信墙是黄的,而罗伯特对自己的判断也更有信心:“对!我说的没错!墙就是红的!”为了弄清楚,两人较起劲来,可能会搬来一台显微镜,深入观察。当然,这只能使双方更加坚信自己的看法。不论两个人以前的感情多好,都可能由此产生怀疑和隔阂。

下次罗伯特提出某项建议之后,苏珊就可能会提出一个相反的建议。同时,她还会声明:由于她很喜欢罗伯特,因此,这样的建议并不是出于个人原因,而是就事论事、理当如此。实际上,她对罗伯特产生了怀疑,不再信任他了。当然,问题也可能会是这样得以解决:当苏珊与罗伯特争论不休时,克瑞丝戴着一副无色眼镜走进屋子,发现两个人都戴着镀膜眼镜。于是,真相大白,问题迎刃而解。克瑞丝指出:你们两个都戴着有色眼镜去观察事物,因此才会产生不同的理解。

事情要是这样解决了,那就万事大吉了。可是有时偏偏事与愿违。也许苏珊和罗伯特就是不喜欢别人来横插一脚,进来调停。“关你什么事?该干嘛干嘛去得了!”两个人可能会这么想。结果克瑞丝可能是费力不讨好。

那么,怎样做才能避免产生信任危机呢?以下是几条建议:

- 不要去想你自己或别人的观点是对还是错。最初的观点或

理解是获得更好理论的起点。任何个人的理解都是不完整和包含错误。从自己的角度观察问题可能是对的，而且那个角度也许可以用来看更远的事物。

- 不要害怕犯错。“人非圣贤，孰能无过？”就算事实证明自己错了，唯一受伤的也只是自我罢了。
- 让持相反意见者受惠于怀疑：因为常常得不到全部事实真相，即使事实已经弄清楚了，也还要有一个逻辑的解释。有一种说法是爱让人失去理智，只有通过了解才能对对方做出判断。过早地做结论会妨碍更深入的理解。
- 牢记所有人都为共同的目标而工作。当所有人都把目标看得最重时，分歧就会搁置一边。
- 把分歧放到天平上称一称。那些不同的观点真那么重要？就让苏珊去欣赏她美丽的黄色墙壁吧。即便罗伯特认为墙是红的，又能怎么样？随他们去吧！有什么大不了的？

五、通过讨论认识问题

正如我们已经看到的，每一个参加讨论的人都会有自己的思考方式、参照系、视角以及各种对事物的片面认识、错误、得到答案后的舒坦感觉、对他人判断的怀疑。

那么，有这么多的问题和障碍存在，人们怎么能够坐下来，在一起平心静气、客观地讨论问题呢？

幸运的是，磋商使得我们可以超越上述各种局限，去挖掘真理。“真理越辩越明”。当某种信息缺少时，磋商往往能把它找到并



补充进来。在磋商中，提出的不同观点能纠正扭曲或歪曲了的观点。

磋商过程就像一个奇妙的筛子。它把错误的东西过滤掉，留下有用的。

在处理还停留在猜想阶段的想法时，来自磋商的协同增效作用很管用。如果人们思想开放，彻底的改变就有可能。于是，谬误就会被发现和抛弃，被灿烂的真理取代。

当磋商者固执己见或另有所图时，磋商就会陷入困境，过滤过程也出问题。从错误中吸取真理就更难。把观点增强说服力，彼此碰撞，这样就能激发真理的火花，而僵化的信念则会被扑灭。

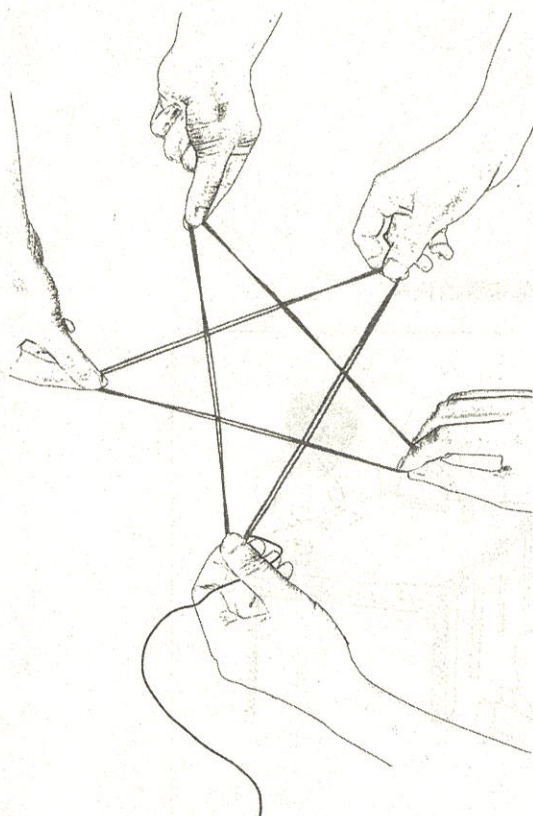
有些人发现自己的意见容易推广，而另外一些人则不然。当磋商处于紧绷的局面、磋商者情绪高涨、一些人坚信自己正确且固执己见、排斥所有不利的证据时，就特别难以摆脱困境。当陷入这种泥沼时，就应该回头检查一下磋商的目的，并着手重建团结（参见第八章和第十二章）。

团队成员越是相互信赖、相互尊重和安全感越强，就越容易修改观点。越是向着共同目标努力，就越容易找到平衡点和视角。

通过磋商的神奇力量和理解的作用，不完善的各个部分集合起来，并让协同增效发挥作用，使团队更好。个人视野得到扩展，思想回归现实，扭曲得到纠正，猜测被更确定的知识取代。

无任什么时候有真正的磋商——在工作、在上学、在做业务、在社会活动中、在专业领域——就能把握更多的知识，世界也越发多姿多彩和光明。

但假如没有一个坚强有力的领导来掌舵和克服困难，上述这些会发生吗？磋商的领导问题又如何解决？



第 11 章

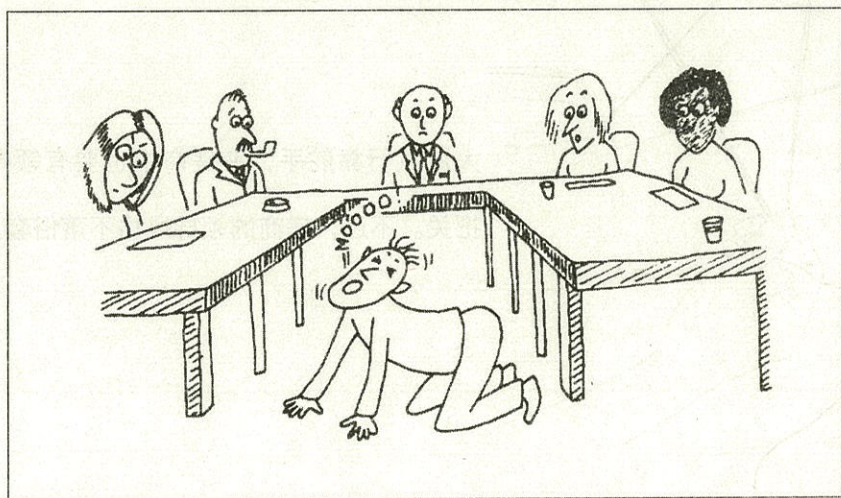
领 导

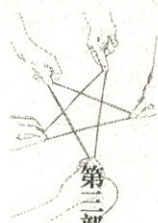
大海航行靠舵手，在磋商中也要有领导来把关。不过，磋商的领导风格不落俗套。

TEAM

图 16

“人尽其才”——挖掘集体智慧的诀窍





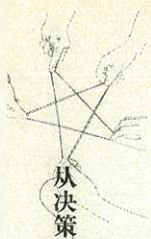
[案例精选]

有个故事讲美国总统富兰克林·罗斯福小的时候就很有主见。每次与其他小朋友玩的时候，他总告诉他的玩伴该做什么。为此，他妈妈总批评他，说他不够资格教别人。据说小罗斯福的回答是：“可是，你知道吗，妈妈，要是我不这么做的话，我们就什么事也干不成了！”

做任何事情总需要有人来带个头，拿出怎样开展工作的建议。同样，在讨论中我们也需要有领导出现。所不同的是，这个领导地位的确定不是基于头衔或职位、个人魅力、利益或支配地位和权力关系，而是根据需要来转换领导角色。

[案例精选]

小女孩罗比从小就开始学习音乐，有着良好的音乐天赋和艺术修养。她性格活泼而又稳重。为了进一步提高自己的

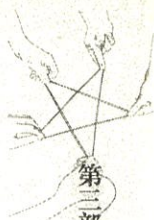


音乐水平，前不久她参加了当地社区组织的一次业余音乐比赛。其他很多人也同她一样报名参加了比赛，他们之中最小的只有六岁，而最大的却已经六十多岁了。比赛规则规定，要十几个人分成一组，组成小乐队参加比赛。

罗比和她的队友们中的很多人从来没有参加过类似的比赛，也从来没有合作过，但是他们都知道协同增效作用的价值，要想成功地完成比赛、赢得竞赛，就必须分工协作、互相配合。当他们谈到舞台布景时，贝蒂对此最有经验，因此，她理所当然地对此事负责；当大家谈到舞步时，瑟芬对此十分内行，于是大家选她对此事负责；接下来，大家决定由罗比负责配乐……他们对服装、灯光等每项内容都有条不紊地进行了讨论和分工，对每项工作，都找出一位最有经验、最内行的人来担任领导，组织全体人员进行工作，而每位成员都会积极配合、献计献策。

由于大家的努力，工作进行得十分顺利，领导这一角色也在大家之间顺利地转换。从十三岁到六十岁，每个人都可能在一段时间内是整个团队的领导。由于准备工作做得充分，大家全身心地投入，演出最后棒极了！

在任何一个团队和组织中，总会有人思路开阔、富有创造力、思维灵活，像个“智多星”。同样，有人会非常善于对新的思路进行加工和完善，使之更加成熟。还会有人是典型的实干家，能够在实践中贯彻实施完整的方案，最后取得成功。



“尺有所短，寸有所长”。中国古代就有“人尽其才，物尽其用”的说法。一个有效、团结的集体通过能够充分调动每一位成员的主动性和积极性，在工作中发挥每个人的优势和长处，为团队服务。

当团队在发挥每一个人的特殊才能时，团队就体现了真正的天才。当根据才能和需要分享领导权时，就拔掉了权力斗争这只老虎的牙齿。

领导方式也有别于团队事务以外的其他事务的领导方式。主席可以是发言人；秘书是意见交换的常用渠道；每个成员都可能被要求代表团队去完成特定的任务。每个人只是随任务而做领导，但没有人任何时间和情况下一直做领导。

如此说来，集体本身才是真正的领导者。即使有的人可能因为其丰富的阅历、广博的知识、冷静的头脑、个人魅力和杰出的才能而比其他人有更多的机会担任领导职务，也丝毫不能改变这点。

那么，作为一个领导者，首先应该具有什么素质呢？个人和团队的领导的第一个素质是能利用普通人已有的能量和能力。如果不这样做，有能力的被领导者就会另谋高就去发挥自己的能量。最好的领导者是那些能充分利用所有人的能力并让他们忙于各项有目的的工作。

下面是一些对挖掘被领导者的能力很重要的领导特征：

- 远景；
- 激励；
- 做榜样；
- 关心；

- 沟通；
- 信赖；
- 主动性；
- 服务和品德。

一、远景

“我有一个梦想，我梦想着有一天所有的黑人和白人能够亲如兄弟，平等相处……”三十多年前的一天，美国著名的黑人运动领袖马丁·路德·金站在一处阳台上，面对着数以千计的黑人兄弟和白人听众，宣讲了自己的理想。那个演讲给了那些被剥夺权利、被忽视和没有希望的人们巨大的感染，并且提供了一个清晰和简单的远景。

每一个目标、计划、任务只有在与执行者的远景挂钩时才有价值。

计划是要将远景用于当前的环境。下列步骤有助于将远景转变为计划：

- 了解需要和机会。
- 对可用资源进行评估。
- 制定一个可行而又富有挑战性的目标。
- 列出明确的时间表，严格按照时完成各项任务。
- 制定对工作进展进行检查和回顾的机制。

在具体的执行中有一点必须特别注意：那就是每一个工作者都



应当时刻牢记有待实现的远景。

二、激励

在第二次世界大战的黑暗时期，每当广播里响起英国首相丘吉尔那坚定、浑厚的声音时，人们就又会看到希望。丘吉尔向全国人民保证：英国绝不会屈服！法西斯必将失败！最后的胜利必将属于包括英国人民在内的反法西斯正义力量。

我们可以这样说，作为一个领导者，需要具备的最重要的一个能力就是无论条件多么艰苦，环境多么恶劣，希望多么渺茫，都要以自己坚定的信念让自己的部下保持着高昂的士气，保持必胜的信心。

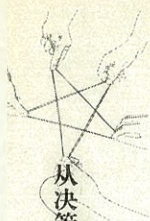
领导的重要作用之一是让人们保持希望。当事情进展不顺时，短视的领导会诉诸找错和斥责。这样的领导如何能够鼓舞部下战胜困难去争取胜利呢？

贝奇是团队中最勤奋的。当哈里把她所在的工作组斥责一通后，她哭了；而真正的肇事者确满不在乎。结果是那些应该改正的人没有任何改变，而工作表现好的积极性受到影响，工作效率变低了。

历史上曾经有过靠训斥来让人们变高尚的领导吗？有一个标语写得很讽刺：“要不停地鞭打，直到士气得到提高。”

当然，惩戒有时是必要的。奖励和惩罚是鼓励学习的两个手段。类似地，希望和恐惧是两种激励手段。好的领导知道在什么情况下运用其中一个手段。

当然，对某个人的惩罚最好在私下进行，要摆事实讲道理。这



样，一方面可以达到警告、惩罚的目的；另一方面又可以为对方保留点面子，照顾对方的自尊心。与此同时，还应当提出改正的建议。

表扬和赞美某人应该尽量选在公共场合，人越多越好。作为一个好的领导，应该懂得在大庭广众之下表扬自己的下属。这样要比在私底下里表扬力量大得多、效果好得多。下属的积极性会被最大程度地调动起来，对以后的工作再有利不过了！

[案例精选]

玛琳和特茜在一个大部门工作。这个部门要求每个员工对部门整体运作过程都非常熟悉。玛琳工作出色，精明能干，头脑清醒，非常胜任自己的工作，唯一的不足就是不善于与人交往，脸上整天冷冰冰的，对谁都爱理不理的。为此，玛琳和特茜的关系处得很僵，经常发生点小摩擦，最后弄得两人见面都是视而不见，相互之间谁也不和谁打招呼。直到有一天，她们的同事斯蒂芬告诉特茜说，她认为整个部门中只有特茜、乔治娅和玛琳三个人水平最高，她最佩服。

这以后的某一天，当特茜再一次见到玛琳的时候，她一反常态，并没有低头走过、不理不睬，而是出乎玛琳意料地说了一句：“哎，我那天和别人聊天，她说很佩服你，认为你是我们单位里最有能力的三个人之一。”

就这么简简单单的一句话，所产生的结果却很令人吃惊。从此，玛琳和特茜之间的不愉快和隔阂完全冰释，两人无话不谈，成了最好的朋友，而且由于特茜的赞扬，玛琳觉得信心十足，工作更加认真积极，取得了更大的成功。



三、做榜样

[案例精选]

在一次行军途中，亚历山大大帝率领着自己的军队，艰难地跋涉在一片一望无际的北非沙漠中。骄阳似火，灼烤着大地，战士们好像在火炉上行军，个个口干舌燥、嗓子冒烟。“水”，亚历山大也感到口渴，向卫兵命令道。卫兵马上取出随身携带的水囊，呈献在大帝面前。“只有这么多了”，卫兵无可奈何地说道。大帝拿过水囊。猛然间，他注意到士兵们那一双双渴望的眼神，听到士兵们从干裂的嘴唇中间发出的沉重的呼吸声。大帝毅然拔下塞子，当着全体士兵的面，将剩余的水全部倒在了地上，大声说道：“身为主帅，与士兵同甘共苦！”亚历山大大帝以自己的行动，为部下做出了表率，他的士兵会为他战死疆场。

一位军事领袖也曾经说过：“身为主将，面对残酷激烈的战斗，你不能远离硝烟，躲在一旁指手画脚；你所应该做的就是身先士卒，率领自己的部队冲在最前头！”在平常的生活、工作中，作为一位决策者，同样需要深入基层，获取第一手资料，这样才能做出正确的分析、判断，制订出正确、可行的计划。当然，这并不意味着作为一位领导者要事必躬亲，甚至要什么事情都插上一杠子。但是，作为领导，要时时刻刻清楚各项工作的进程情况。

董事会的成员应以身作则，起平息矛盾、减少冲突的作用。因为要是连董事会都总是不和，那就什么工作都做不好。领导者的部分责任就是要把思考置于挑刺之上。

四、关心

作为一位领导者，在具备优秀品质和过人素质的同时，要对同事和下属充满爱心。如果能做到“事无巨细，平等待人，热忱关心”，就会使整个集体更加紧密地团结在你的周围，集体的战斗力将会更加强大。

[案例精选]

乔治在一家中等规模的公司里担任某个部门的经理。作为一名公司的中层领导，他本来工作得不错，甚至连他自己都不相信，当他接到另一家公司的聘书时，他会那样的兴奋。那家公司向他提供的薪水并不高，甚至比他现在的工资还要低20%，工作的环境也并不是很好。但是，乔治在经过了一番深思熟虑之后，还是决定接受这家公司的聘请，毅然辞职。既然两家公司提供的条件相差这样大，为什么乔治还要舍高就低、决定辞职呢？其实，像乔治这种情况的人并不少。

仔细分析起来，大致有以下三方面的原因造成了这种“舍高就低”的现象。

(1) 工作程序的设计只方便总部，没有考虑对基层工



作的影响

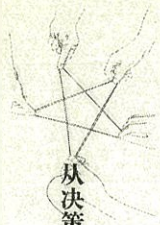
劳瑞对此就深有接触。作为一名基层的业务人员，他在工作中发现每个月他都要收集同样的经营数据，然后填写到三个不同部门发来的三份报表上，而这三个不同部门就在总部的同一层楼办公。

(2) 所有的请求和建议都得不到重视和及时反应，而且很难如愿以偿

下层人士牢骚满腹，处处不顺心。事业上前景暗淡，希望渺茫。莎莉发现了一个办法可以提高公司工作效率。当她问她为什么不向公司总部提出时，她回答说：“得了！他们不会认真考虑了，相反，只能招致他们的反感，说不定我还会因此被认为是‘有意找茬’的‘刺头儿’，上了他们的黑名单呢！”

(3) 上级部门对于职员说换就换，毫无尊重可言；或重文凭轻能力和重指标不重效果

米切尔受雇于一家公司的时间并不长，但工作很努力，成绩很出色。她的上司和同事都称赞她在遇到困难时的优异表现。一次，在她完成一个指定的任务，准备去接受下一个挑战。由于个人的原因，米切尔提出对合同作小的修改。公司管理层认为没有这个必要，不用这么麻烦。为此，他们干脆把米切尔从工作岗位上换了下来，接替她的是一位能力和水平都比米切尔低得多的人。事实也证明，由于米切尔的缺席，工作进行得并不顺利。而上级机关却好像视而不见，仿佛公司的损失对于他们来说根本就无所谓。



美国著名的企业家彼得·唐舍尔德曾经成功地把“艾维斯”汽车租赁公司从破产的边缘拯救出来。他有自己一个简单的方法让员工知道他们可以见他：如果他办公室的门关着，那说明他正忙着；如果门开着，那么任何人，无论什么原因都可以直接走进去见他。与这样的老板一起工作，职员们感到很受尊重，老板对待他们是平等的、尊敬的、关心的，从来不摆架子。因此，每一名职员都十分乐意在他的公司工作。

千万不要小看工作中的小麻烦，即使是一个放置不当、让人用起来很不方便的小废纸篓这样的小事，如果长期得不到解决，最后也可能会酿成大事。实际上，许多不起眼的小事最后使一些有能力的人放弃高薪和优越的工作条件，远走高飞。

因此，让员工感觉到大事和小事领导都关心，这会带来非常好的结果。在困难时期这样做能避免误解。

五、沟通

[案例精选]

当我们询问一家公司的女秘书，她所在公司的领导有什么诀窍使下属的100多名职员总能够保持着高昂的士气、热忱的工作态度时，她毫不迟疑地告诉我们：每个星期二，公司董事会的成员都要找职员们谈话。而且，对于职员们提出的意见和建议，他们总是虚心接受，尽快改进。这样，每位职员都感觉到自己很重要，对公司做出了贡献。每一个决定



出台前都要征求职员们的意见和看法，让所有人都参与企业的决策。

在知道计划的进展情况时，人们工作得最好。重要的是每个人都
知道工作进行得怎样，以及每项任务都根据总进度的要求按部就班地
顺利进行。这也有助于每个员工都感到自己是公司整体的一部分。

六、信赖

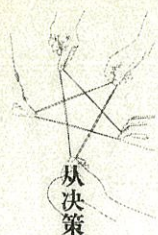
决策者和执行者之间的关系应当是开诚布公、相互支持的。不
应让人们各自为政，自生自灭，也不应给人们施加过多的条条框框
和指令。

作为一位领导，在对待下属时要像和蔼可亲的长辈。即便“孩
子”是成年人，他们也需要鼓励和帮助。一句中听的话、一个善意的
建议常常可以极大地改善他们之间的关系，增加彼此的好感，增
进彼此的信任；相反，冷漠、强迫命令、独断专行只能损害工作关
系，破坏合作的气氛。

你可以做出一些特别的事情来赢得下属的信任。最重要的是诚
恳、清楚的沟通、及时的讯息以及公平的要求。面对面开诚布公地
交流一般比书面指示的效果好得多。

七、主动性

创造性和主动性不能靠命令产生。它们是像火花一样微弱的礼



物，很容易被扑灭。磋商能制造一种氛围，把火花吹大成耀眼的火焰。

为了让新思想不断涌现，应允许人们犯错。很多领导者都同意更多人不成功或没有发挥潜力的原因是他们失败得还不够。有谁初学骑马时没有从马背上摔下来过呢？有谁初下水学游泳时不呛几口水呢？

某一件事做砸了，并不意味着做这事的人是个失败者。那些把失败看成被击败的人很难采取解救措施，以便让下次工作正常或冒风险做其他事情。那些把失败看成人生旅途上的一个小差错或一次学习经验的人更能从错误中吸取教训并继续从事创新活动。

富有想象力的领导常常会致力营造一种气氛，在这种气氛之中，主动性得到鼓励，人们可以无惧犯错，把失败当做创新过程的一部分。有人犯错了这毫不奇怪，无可厚非。只有让人们尽情地去做，才能从失败中获得经验和教训。

记得一句中国的名言吧：

“失败乃是成功之母。”

八、服务和品德

在生意场上，服务和诚信已成潮流。这主要是由促进学习的两种手段，即奖励和惩罚推动的。因为好的服务和信任感能带来更多的利润。

从奖励方面来说，为别人提供良好的服务和信誉是非常管用的商业策略。一位专业人士就曾经说过：“我们只有为顾客提供良好的



服务，让每位顾客都满意，他们才会乐意再次光临我们的店，也许还会带来几个朋友、亲戚，成为本店的常客。记住，顾客是上帝，要让他们成为自己的‘回头客’、‘老主顾’。”品德意味着信任、道德操守和正当行为。人们越来越认识到品德是建立良好工作关系的最根本考虑之一。

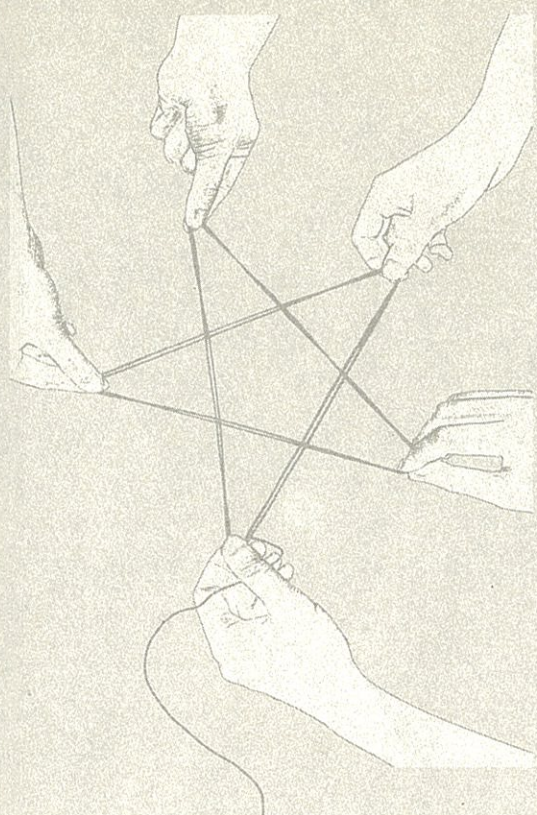
从惩罚方面来看，由于对背信和违背道德规范行为进行严厉惩处的法律得到通过和加强以及昂贵的法律诉讼越来越多，那些做生意不守规矩的人做生意的成本越来越高。这有效地促使商业机构去“做正当的事”。

也许有些人认为追求利润是做正当事物的错误理由，也不符合“让消费者知情”的原则。但也可以是迈向作为高尚行为基础的利他主义的一步。

无论是出于利他或获利动机，一个组织的领导都要制定服务和品德标准。对任何能有效进行磋商的团队来说，表现出高标准是很自然的，因为磋商过程本身是基于有高信任度的服务态度（参见第三章）。

一个领导的责任不只是身体力行，示范服务精神和道德行为。如今，领导有责任确保高标准的服务和品德在组织的各级部门都能看到和体现。磋商中的领导不是在执行某项特殊任务或是少数人的特权。领导是团队以有效和道德的方式去发掘所有人的潜力的方法。

但是，当在磋商中出现了影响团结的问题时，怎样才能恢复和保持团结呢？



从决策 到执行

团队磋商的最佳艺术

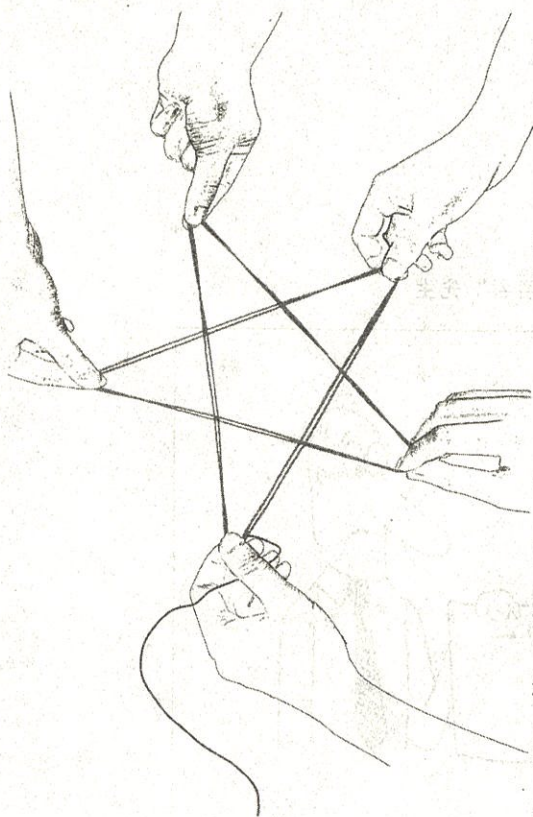
Developing Genius

—Getting the Most out of Group Decision-making

第四部分

知难而进

TEAM



第 12 章

跨越障碍 克服困难

创造性如同一棵刚刚破土而出的小草，非常容易受到外界的摧残和压制，协同增效也就无法发挥作用。只有认清和理解了问题所在，解决问题才会更容易。合适的氛围重新制造出来后，协同增效又被请回来发挥神奇的作用。

TEAM

图 17

“急如风”女士与“慢吞吞”先生





由 差异导致的动态张力就叫做压力。压力所产生的结果可能是积极的，也可能是消极的。下面的两种办法能够使你变压力为动力：

- 不冒犯别人，与人和平相处。
- 反唇相讥时三思而后行，得饶人处且饶人，不要一触即跳。

当一个集体不团结时，就容易怪责别人。没有人能够控制别人的思维和情绪；训人一顿不会使人家就此改变对人对事的态度，或许只能更糟。因此，明智的做法是让自己充满爱心，宽大为怀，容忍别人的缺点，少挑刺儿，多鼓励，少打击，提高自己的境界。

在第八章中，我们讲“只有在团队成员有着明确的目标，并且在团队的凝聚力大于离心力的情况下团结才能够形成”。但是，有时团队的离心力比凝聚力要大。在这种情况下，如果不能迅速有效地处理这些问题、跨越这些障碍，那么积少成多，“千里之堤，溃于蚁穴”，整个集体的工作将因此受到影响和损害。

有些人试图利用团队决策来推行自己的意见，或满足支配欲和

抬高自己。这种行为是在盗取团队的权力，将讨论变成满足私利的讲台，用操纵和伎俩达到自己的目的。讨论桌变成了成员之间争名夺利、相互攻击、钩心斗角的战场。在这种情况下，协同增效是不可能的。

容易冒犯别人的人会造成很大的问题。而另外一些人似乎对攻击和批评有一种天生的忍耐力。在某些时候，他们甚至还主动地去找批评，找打击。

以下是一个专业组织活动记录的节选。这些精明强干的专业人士不知道如何将团队的共同利益置于彼此的分歧之上。节选的是一次社交活动的记录。

主席对有人批评他和某些职员没有参加公司近期举办的野餐会做了说明。他解释说这个活动并不能算是公司的集体活动，因为整个活动并没有按照正常的程序进行。根据公司的规定，每一次特别活动必须报请公司董事会批准。而这次活动，没有任何人通知他或者公司的董事会，既没有将活动计划向董事会报批，也没有向公司申请任何活动经费。这次活动动用了公司的资金，那么很清楚这是未经授权的使用……

而这次活动的组织者却认为，由于这次活动是将原定的晚宴临时改成了野餐会，因而不需要再就此事报请董事会批准。无论如何，搞这么一次活动，总比公司在三年之中一次活动也不搞强得多……

这份公司记录还接着记述了双方的相互指责、辩解。在审查本



记录时，我作为公司的客人应邀出席。在会场上大家讨论得很激烈，尽管有明显证据表明是有人在挖墙脚，但大家还是认为不应把这件事看做有人蓄意所为。

有人提到整个意见交换过程过于激烈，不是站在中间立场去提高思想觉悟，而是有人借此机会对某个缺席者进行攻击。混乱由此继续。

假如这个组织手册中的规定不是那么死板，那很多伤害感情的事就不会发生。它就像典型的议会制度，要提出动议、议题和修正案，等等。

这种决策过程可能最终有个结果，但绝对谈不上高效、协调。不同的观点可以得到表达，但这个制度不允许意见交流以产生协同增效作用。

换另一种情况，如果活动的组织者之一能在开会讨论这个活动时说一句：“我想提个建议，谈谈有关举行一次社交活动的问题。”如此打开话题，一场畅所欲言的讨论就可能产生一些新奇和有趣的主意。当团队成员在为共同目标而努力的同时，团结就得以发展壮大。分歧这个毒药就消除了。

一、共同的问题

即使是非常乐意在一起合作的人们之间也有可能产生问题。下面是妨碍团队运用协同增效作用的几种思维。

1. 偏见

一谈起偏见，人们就会自然而然地想到种族、语言、宗教、国籍、教育状况和社会地位、经济地位，等等。这些偏见是造成世界上各种问题的最根本原因。偏见在讨论会中出现也就丝毫不足为奇了。

除了上述原因，还有其他一些更为微妙的偏见也会带来问题。这些偏见与个性、个人差异和脾性有关。在现实生活中，有两种人之间时常产生矛盾和摩擦。一种是反应敏锐、动作迅速的人；另一种是反应迟钝、动作迟缓的人。我们可以暂且称他们为“慢吞吞”先生和“急如风”女士。无论是逛街、吃饭，还是辩论问题。这两种人之间总会有磕磕碰碰，最后闹得不欢而散。

一个反应迅速的人在讨论中会迅速地抓住要点，发现其中隐含的内容，并准备提出自认为正确的解决问题的方案；而“慢吞吞”先生却不能对发生的事情迅速反应，他总是需要时间把问题的来龙去脉想清楚，把问题的前因后果搞明白，结果总是落在后面。“急如风”女士因此对他失去耐心和鄙视他，总是催促他。可是越是如此，“慢吞吞”先生就越快不起来，总怀疑或是害怕自己在“急如风”女士的催促下做了什么错事。其实，对于思维方式而言，并不存在孰优孰劣的问题。它们本身就是不相同的，也是不可比的。无论是反应快还是反应迟钝，只要能得出个人独一无二的见解，就无可厚非。但是，这种差异对磋商是个挑战。

一个心思缜密、经验丰富的人和一个办事冲动、不计后果的人在一起工作会带来问题。经验丰富的人可能会边做边思考，并认为



别人草率；而办事冲动的人却认为慢的人顾虑太多，没有激情。

还有两类人，工作起来也时常发生矛盾。一种人精力充沛，做什么事都想一蹴而就，毕其功于一役；另一种人沉着镇定，从来就没有紧迫感，做什么事情都慢慢悠悠，天塌下来也不着急。相似的情况还有，一个注意力集中的人很可能与一个精神容易“溜号”、常常心思云游四方的人在合作中发生不快。事实上，有这么一种人，他们总像是一台上紧发条的机器不停地工作，给身边的其他人带来了一种无名的压力和紧迫感，让人坐立不安。这种烦躁的情绪又会像感冒一样进一步感染别人，令更多的人受到影响。

有时会议桌的一边坐着一个成功人士，而另一边坐的是一个为生活奔波的人。成功人士会把私事和公事都安排得井井有条，并从困难中总能发现机会和优势。而后者则觉得一切事情都不顺，不断遇到危机，能生存下去就不错了。两者仅有的相同点是他们都不知对方怎样谋生。

眼界开阔并积极寻找机会的人和目光短浅的人在一起磋商也是个重大挑战。还有那些动机很纯但知识非常有限的人。他们排斥所有他们不理解的意见，而且很无知。

言必信、行必果的人很难接受无能又喜欢许诺的人。又碰巧他身边坐着一位喜欢自告奋勇做所有事情但又做不好的家伙。也许还有个工作极差劲的秘书或者把各种账本弄得一团糟的财务主管。

还有一种人天生优柔寡断，即使是做了决定，也会返回头来思量再三，生怕有什么闪失。而判断力强又自信的人却不是这样。他们一旦决定了就不后悔，放手去处理其他问题。这种人会被那些优柔寡断的人惹恼，后者居然要将每件事情从头来过。更可悲的是，

这样一种人，他们解决什么问题都很费劲，看什么问题都觉得千头万绪、无从着手。相反，也有一种人会不等事实了解清楚就贸然做决定。对于这些人来说，决定了就去做要比做正确的决定而耽误时间重要得多。

在工作中，有的人处事灵活，善于变通，可以对任何情况都很快地适应。而另一些人却很死板、固执，一旦下定决心，就绝不改变，“九头牛都拉不回来”。

有的人会对现状安然处之，认为只有这样才是最安全的；任何新的变化、新的形势都意味着风险。他们有时会与某些人发生争执，因为那些人的意见和想法正好与他们相反。后者只对新的、不同的或未尝试过的事情感兴趣。

那些在生活中处于一种狂热状态的人又如何呢？这些人对某件事情的感情是如此强烈，以至进入沉迷状态。他们极端的虔诚。他们的动机和所做事情的价值毋庸置疑，但过于强烈的感情使得视野变狭窄。同时，他们的热情和高强度使其他人筋疲力尽和离心。

也有从不放弃自己立场的老顽固和总是随声附和无名主见的人。有一贯牢骚满腹者。悲观主义者只看得到问题和事物的阴暗面。悲观主义者总是只看到问题，看到事物的阴暗面和消极因素。白日做梦、不切实际的和天真的乐观主义者拿不出任何解决问题的方案且做不出任何决定，却确信问题会不治而愈，不必“杞人忧天”。

有些人把所有事情半路停下来，目的就是查查看有什么地方不正常。与这种人相反，有些人从来都是大而化之，不拘小节，认为所有细枝末节最后都会按设计正常工作。有人能够统揽全局，有人就只能顾眼前之方寸一隅。



还有浮躁的处理问题者。他们什么都知道，并且对别人的难题能迅速拿出解决办法。无论什么问题他都能有板有眼地讲几句。

“金无足赤，人无完人”。每个人身上都有些作风、习气让别人看不惯，瞧不顺。在这点上，有的人能够容忍别人的习性，而有的人却做不到这一点。在磋商团队中可以看到各种令人不快的习性。

有一个很有趣的两难与此有关：

- 人们很容易给别人挑毛病，却很难看到自己身上的缺点和不足。
- 人们很容易改变自己的行为举止，却很难去改变别人的动作和习惯。

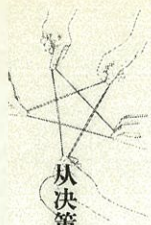
彻底抛弃来自肤色、种族、国籍和宗教等方面的偏见是很难的。对于某些人来说，放弃对不同的观念、价值观、传统、习惯、风格、文化和个人倾向的偏见也同样困难。直言不讳地说，正是这些差异形成的偏见阻碍了协同增效，压制了集体天才的声音。

还有一种比较微妙、普遍的偏见使得人们做不出好的决定：对别人成功的偏见。

成功、卓越、竞争本来是好事。问题是这些会造成令人不快的心理。一个是优越感或傲慢；另一个是嫉妒。两者都会带来严重的问题。

在磋商中，最为难得的是每一位成员都是从心底里为别人的成功而高兴，而不受负面心理的影响。

多才多艺、效率高的人身上都有一种共同的特点，那就是十分积极和一心一意。当然，在有的人眼里这是沉迷于不惜代价地去获得成功。



一个平庸的人和一个十分能干的人密切共事会感到非常沮丧。他可能不理解后者，变得不信任，然后拖慢工作节奏或停下来。

一个能力超群、具有创造力的人在集中全力工作，而他的动机和诚信却受到大家的怀疑。这样他就很难把工作做好。能力差的常常让努力白费，夸大次要事情的重要性，拖慢工作进度。很多有价值的项目因决策者视野的差异而泡汤。

2. 集体思考

合作作为一种决策方法有自身的问题。它能让人们身上好的和坏的方面都表现出来。一个危险是人们在集体思考时急于附和或取悦团队的权力中心。詹尼斯和梅思在《决策》一书中列举了以下集体思考的病征：

- 一团和气的错觉。
- 集体的合理化。
- 相信团队的固有道德。
- 对外群的刻板印象。
- 对意见不同人的压制。
- 自我审查。
- 团结一致的错误。
- 自命卫道士。

以上有害现象在一些重大的决策灾难中起了作用。例如珍珠港事件、古巴的猪湾事件、“水门事件”，等等。

集体思想不应与磋商混淆。集体思考是把权力关系搬到了团队这种场合。在第三章中论述的正确态度和磋商步骤已提供了足够的防护措施，让团队磋商免受导致集体思考的负面东西的影响。作者已经清楚地讨论了这方面的问题，并且对于如何防止这种现象的出现给予一定的建议和忠告。

3. 党派之争和先入为主的意见

在磋商中不存在派别：没有保守派或是自由派，没有左翼或右翼，也没有温和派或强硬派。也没有不同的立场。只有不同的观点。某些意见是基本一致的，而有些看法是对立的。有各种不同的利益，其中很多是共同的。不同的意见就如同音乐的音符一般，一旦有机地、和谐地组合起来，就会产生美妙的音乐；如果发生冲突，那么产生的只是一片噪声。

[案例精选]

有一位被邀请去调停一场劳资矛盾的人士曾经这样回忆：他发现矛盾双方都无意坐下来谈判协商，而在他采取任何行动之前，这种谈判的意愿是必要的。公司的代表对他说：“噢，你是要我们先谈判吗？好，你等等！”接着，他转向工人代表，说道：“我现在可以告诉你们：我们公司不知道你们想要什么，也不想知道。因为无论你们想要如何，我们的回答都很明确：不行！没门！”

而工人代表却回答说：“我们现在还没决定提出什么样

的要求。但我们不会答应只得到个‘不’字。”

当双方如此这般地争论了几句之后，公司代表转向调停人说：“先生，正如您看到的，我们已经谈判完了。谈判破裂了，毫无用处。”

以上的事例就是一个典型的派别对立所形成的后果，即不管是知道还是不知道对方的要求，双方都要作对。每当一方提出一个想法，另一方会马上提出相反的意见。在这种情况下，不同观点可以产生的协同增效作用也就发展不下去。有效率和有效是两码事。有效率是把事情做好；而有效是做正确的事。成套的计划看起来很有效率，但常常减少了有效性。

[案例精选]

在20世纪40年代末，瑞士生产的手表非常有名，世界上有80%的手表都产自瑞士。但到了60年代，由于数字技术的发展，电子石英表问世了。这为瑞士提供了一个机遇，同时也是一个挑战，“手表王国”瑞士将何去何从？由于其悠久的历史传统以及在机械表工业中投入的大量资金，当时的瑞士人并没有真的打算去开发石英表，而是固执地认为手工生产的机械表今后仍然会统治世界市场，而石英表只不过是“小玩意”。但是，事实给了瑞士人一个深刻的教训：到了1980年，瑞士生产的手表在世界手表市场所占的份额已经下降到22%；而日本由于在数字化领域下了很大的功夫，积极开发石英表，一跃成为世界手表生产第一大国。



磋商是在没有派别、立场或先入为主的意见的干扰时各种不同观点的融合。意见提出时没有贴上标签。这让协同增效有机会发展新概念。

4. 复杂的动机

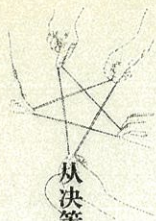
(1) 心里的“小算盘”

每个人做事，总会有一定的动机，其本质可能是好的、一心为公的，也可能是自己的私心，在打“小算盘”。

[案例精选]

在莎娜的公司里，正在酝酿着一次人事变动。尽管这件事理论上保密的，而莎娜却在无意之中获知了这一消息：公司的一位高级主管将要离职。这意味着他的位置必须由其他人来填补。而莎娜和沃尔多两人正是这个位置的最有希望的候选人。而情况总的说来对于沃尔多更为有利。他在公司工作的时间更长，经验更丰富，对公司的业务也更熟悉。情况对于莎娜来说并不乐观。

公司举行了一次会议，选出一名代表去外地的分公司主持那里的工作。要是在平时，莎娜一定会非常积极地申请这项工作。因为在分公司所在的城市里，莎娜有很多亲戚朋友。但是这回，她却力劝沃尔多去试试。她鼓励沃尔多，由于其工作时长、业务经验丰富，因而理应成为外地分公司的领导。对此，沃尔多也很是自信。由于不断向领导提出申



请，最后，沃尔多终于如愿以偿。而莎娜也为此而如释重负：沃尔多的离开使莎娜在竞争即将空出的领导位置的道路又少了一名对手。

(2) 利益冲突

[案例精选]

安格鲁是一家大公司的董事。该公司控股几家企业，包括几栋办公楼和公寓。安格鲁还租了公司的几套房子。由于房地产市场的供求关系的变化，公司周围的物业租金都在上涨。公司董事会在讨论这一情况时，有人提出建议要提高租金，安格鲁陷入两难，他自己租公司的房子也要到期了：站在公司的立场他应投赞成票，租金提高增加公司的收益；如果投反对票，他自己可以减少租金支出，却有损公司的利益。

(3) 分心

[案例精选]

托森所在的公司经常召开一些会议，一般大约持续两个半小时。有一回，托森在接到会议通知之后发现，会议的一个内容是由芭芭娜向大家介绍她的新的经营方案，而托森知道，这个方案还很不成熟，需要进一步修改和讨论。碰巧，会议召开的那天下午，托森有一个很重要的约会。难题由此产生了：要是托森认真对待芭芭娜的方案，积极参与讨论，



对其进行修改，那么两个半小时绝对不够用，他自己的约会必定受到影响；要是托森在会上敷衍了事，只求会议早些结束，那么他自己的约会就不受影响，但芭芭娜的不成熟计划就会通过。

这些复杂的动机是生活的一部分。有像莎娜的居心不良，有安格鲁的自利，以及托森的私心，这些都造成问题。当人们各打小算盘，又不坦诚相待时，不安的情绪就油然而生，小的分歧被放大，讨论变得别扭，人们可以感觉到冲动或受挫，并感到事态发展得很不对劲，但无人能说出个所以然。团队的注意力分散了，共同目标被颠覆。

受到这些问题的困扰就好像是一个人开着收音机看书，你越想集中精力看书，收音机里传来的优美音乐声就感觉越大。解决的方法只有一个：站起身来，关掉收音机，才可能安静地读书。人们拥有自己的动机。妥当的办法是正视这些动机，而不要装成好像没事一样，掩耳盗铃，自欺欺人。当人们有复杂的动机时也会如此。要开诚布公地讨论问题，而不是对问题假装没看见，就像收音机的噪声。

在上面的例子中，莎娜靠小聪明达到了自己的目的，但长此以往，总有一天莎娜会“聪明反被聪明误”，搬起石头砸自己的脚。要是莎娜能够坦然对待，勇敢承认，或许得到一些意想不到的机遇。要是安格鲁把他的考虑说出来，有关提高租金的建议可能会就此加以修改，一些潜在的问题也可能会就此得以发现和解决。要是托森向大家讲清楚自己的难处，没准讨论会能因此而延期举行。

坦率、诚实是人的美德，也是解决许多问题的方法和窍门。当你嗅到别人有复杂的动机时，应该指出来。一种方法是这样说：“我搞不懂目前发生的事。好像在讨论的背后有大家还不知道的事情。”这就可以将掩盖真实动机的面具揭开。有些人没预料到这种单刀直入，会否认有复杂的动机，但其他人会承认，这样一来，团队就可以处理那个问题了。

一个团队越是成熟，人们之间就越好相处，就更能够诚实地面对问题。任何团队如果是以这么高的成熟水平开展工作，那么就一定能体验到协同增效作用，并且能经常听到团队天才的声音。

二、处理烦恼

1. 烦恼无处不在

[案例精选]

瑞塔抱怨说：“康拉德在讨论中总要把他自己的想法当成是集体最后的结论。不论别人的意见是什么，最后总要按照他说的来做。领导应劝他改改自己的习惯，一旦大家决定了事情，就不要因为某个人而改变。”

听到瑞塔这么抱怨，康拉德立即就坐不住了，站起来为自己辩解。两人于是争吵起来，以致会议也因此无法再顺利进行下去。领导不得不亲自来调解，以保证会议的进行。

其实，同样的事实，如果瑞塔能够换种说法，事情会好



办得多。要是瑞塔这么说：“我觉得我们的会议有一个问题，这个问题要是不解决，我觉得我没法做好自己的工作。比方说我们刚才已经达成了共识，取得了一致的意见，可是你，康拉德，却又把我们将已经解决的问题提了出来。这样一来，我的注意力就全被打乱了。据我看来，这种做法对我们的讨论没有什么好处；相反，它阻碍了我们的讨论顺利进行。也可能只有我觉得这是个问题，需要解决；但是，这个问题不解决的话，我确实工作不好。”

如果能如此这般将这个问题提出来，以供大家讨论，而不掺杂任何感情因素，事情会好办得多，双方也会更加冷静和理智。这里的诀窍是：多用一些“我”字的表达，例如“我”如何如何！“我”觉得如何如何；“我”会遇到一个问题……而不是说“你”应该如何如何，“你”必须这样，“你”一定要那样。这样的叙述会使对方更易于接受，会使双方的理智战胜情绪，在解决问题的同时照顾到对方的“面子”。

不幸的是，瑞塔并没有如此表达。因此，会议的气氛也就骤然紧张起来。会议不得不为此停了下来。

为了平息矛盾，如果是一位经验丰富的领导，他会说：“慢着，别着急，别激动，咱们大家都不要这么敏感。这个问题需要我们平心静气地讨论讨论，看看到底是什么问题。生气不能解决问题。好，瑞塔，现在你跟大家说说你为什么如此生气。给我们举举例子，不要对任何人指手画脚、大声斥责，也不要说得太过空泛。详细谈谈。别激动！”



这样的处理十分明智，它及时地排除了个人感情因素可能产生的干扰，从而为整个集体提供了一个积极讨论、合理有效解决问题的机会。

2. 该拿杰里米怎么办？

[案例精选]

杰里米有一些习惯很惹人烦。他的举止有时很让人生气。他做事稀里糊涂，大大咧咧，衣着随便。可要是客观地说，杰里米也有他的长处。在我们公司里，他是个“电脑通”。在一堆衣着讲究的经理人当中，他看起来很不协调。对待这样一位让人又爱又恨的先生，可以有以下几种方式：

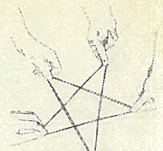
下策：干脆把他开除，另找一位与大家能更好相处的人。

上策：继续和他共事，但设法让经理们认识到，如果他跟他们属同类，也来做销售工作，那以后电脑再出故障，谁来解决？我们需要他，是因为他与众不同，有专长。不要试图改变他。

3. 这是谁干的？

[案例精选]

我的一位朋友，皮埃尔，对待问题的方式就未免有些简单。每个问题，每个错误，他都要一查到底，查明是谁干



的，然后严加处理。但最近，他却受到一次深刻的教育。他分管外地一家公司，负责这家公司的业务监督。前几天，这家公司的一份重要的文件不幸丢失。为了解决问题、查明原因，皮埃尔应邀前往。在工作会议中，该公司的经理法洛克在汇报了文件丢失的过程之后，向全体与会人员提出问题：文件为什么会丢失？于是，大家展开了热烈的讨论。最后，大家一致认为：文件的丢失是必然中的偶然。公司对文件的交换和保管并没有严格的规定，而且人们查阅文件的渠道也不顺畅。大家都认为，追查是谁丢失了文件意义不大，重要的是对公司的文件保管制度做进一步的严格规定，这样才能从根本上杜绝此类事件的再次发生。

皮埃尔在听取了大家的意见之后，才认识到自己处理此类事件做法的过于简单，也更明白了这家公司为何能够使职工们长期保持协作和团结。在以后的工作中，他吸取以往的经验、教训，开始在自己的部门运用协同增效。

4. 争吵何时才能平息？

这个问题似乎很幼稚，但这需大家放弃指责、好争论和傲慢的语调。

[案例精选]

伊万是一家公司的经理。有一次，他问皮杜尔：“你打算什么时候才把支票给我拿回来？”没想到，皮杜尔对此的



反应很强烈。他觉得伊万这个人怎么这样？怎么如此粗鲁？！自从离开军训营之后，还没有人用这种语气跟他说话呢！

其实，问题的原由很简单。皮杜尔是公司的一位主管，经常负责外出购物，为了工作方便，他把公司的支票放在了自己的办公室里。这样，在他出去买东西时，就能很方便地取出支票。这种做法是有点不合乎公司的规定，但确实对工作有益。皮杜尔确实为工作着想。

而要说起伊万来，大家就有不少意见。自从伊万当上公司的财务总监之后，权力越来越大。在此以前，伊万也常常用这种口气对别人说话。要命的是，伊万对谁都不信任，工作方法死板，顽固，喜欢以势压人。他这样做，无形之中在自己身边造成了一种紧张、对立的气氛，把自己摆在了所有同事的对立面。

既然存在着这样的问题，那么我们应该如何解决，以便团队能继续进行协同增效？

皮杜尔，作为公司的一位主管，有以下几种选择：

- 反击：这种做法很可能会在公司中造成矛盾全面爆发，从而使公司目标受到破坏。
- 忍：这种做法可能暂时缓解紧张，但事实上只会助长伊万的强硬作风。
- 撒手不管：皮杜尔的生活会容易一些，但将会一事无成。
- 摊牌：这样解决的话团队就回到权力斗争，采取建设性行动的机会就丧失殆尽。



在这种情形下，连主席也受到牵连。这时就要有一个没有卷入纷争的人去进行干预。任何人都行。然而，大多数人都会很犹豫，因为他们不想在别人争吵时插一杠子，或者不知道该做些什么，又或者因为他们缺乏勇气——有时需要很大的勇气，就像走到两只打架的狗的中间。下面是一些选择：

(1) 等风暴过去了再说

这种方法常常是管用的。但有时风暴没走。这时就要进行干预，以便团队可以继续工作。

(2) 保护受攻击者

尽管可能会有些冒险，但对那些无理的攻击进行抗议被证明是有效的。

(3) 按计划行事

不受这些矛盾的干扰：面对伊万和皮杜尔之间的矛盾，瑞贝卡如果说：“是的，我们公司的财务管理工作很重要。但这并不是我们当前的首要问题，现在我们最应该注意的是如何把我们公司承包的工程顺利地完成。”这种做法将伊万和皮杜尔矛盾的重要性降到了第二位，并且对工作进度的负面影响降到最低。尽管矛盾并没有解决，以后会再出现，但目前紧张气氛得到缓解。

(4) 开阔眼界

杰妮有一次说：“我觉得我们应该好好想想我们要实现什么目标。我们有可能忘掉为什么在这工作。”这句话促使整个团队进行深刻反省，这种反省对解决问题有极大的

帮助。”

这种做法会使所有成员抛开各自的问题，重新回到原来的主题上来。

(5) 把问题摊开讲

在一次矛盾爆发后，胡安说：“现在摆在我们面前的有两个问题，一个是完成我们应该完成的任务，另一个是处理伊万和皮杜尔两位先生之间的矛盾。这两件事都要明确地提出来，但不要扯到一起。”这种客观、现实的做法，是解决矛盾的良好开端。这个漫长和痛苦的治疗过程是在不影响其他工作的情况下开始的。团队天才暂时沉默。但随着情况的改善，协同增效又有可能出现。

5. 找回天才

假如团队的团结达不到产生协同增效所要求的程度，那该怎么办？或是因埋头苦干而失去远见？或者当对问题无计可施时？或者团队被杂乱无章的信息淹没又不能理出头绪时？不要放弃！下面是几个已被证明有效的行动的建议。

- 有时重新审视一下你原来的目标很管用。
- 休息一会。放松一下，或者暂时干点什么别的或许会对你有所帮助。在极端的情况下，最好是结束讨论，以后再谈。
- 讨论别的比较平和的问题。当协同增效进行得很好时，讨论那些平和的问题能让团队重拾成功的喜悦。



- 如果是两个团队成员之间闹矛盾，他们两个可以单独坐下来谈，或许可以有中立的第三者在场，去尝试解决他们之间的分歧。
- 集体进行灵魂搜索很有效。这种痛苦的练习要团队成员艰难地回忆自己以前的创伤、伤害、误解和自欺行为。在灵魂搜索过程中会产生很多泪水、拥抱和康复。团队活动与此相似，但目的不同。团队活动的目的是化解由差异引起的冲突并重建团结。可以请团队外的专家来协助这个过程。

有两件事是消极的：A. 对完成任务感到绝望；B. 自满，认为没有必要改进工作和没有什么可操心的。

维护磋商所需要的团结可以借鉴一个基本的航海规则：不管谁有航道行驶权，最机动的船只应负责避免碰撞。世界的维和人士化解攻击，避免个性冲突，缓和争端，化不和为和谐。应该有个世界大奖颁给那些有卓越灵魂的维和人士，他们像最机动的船只那样避免碰撞，引导其他人到安全的港湾，把欢乐带给受难者。祝他们族群繁盛！

在形成协同增效的过程中，总会出现各种大大小小的问题。由于磋商者之间的不和，为和谐而作的努力有时受挫，磋商有时陷入僵局，无关紧要的事偶尔浪费了很多时间。同样，还可能会出现很多阶段性的困难，以致一时间，人们都没有了主意。如果大家齐心协力搞好团结并且发挥团队天才的潜力，问题就会得到解决。协同增效的奖赏和能听到团队天才的声音让所有付出都值得。

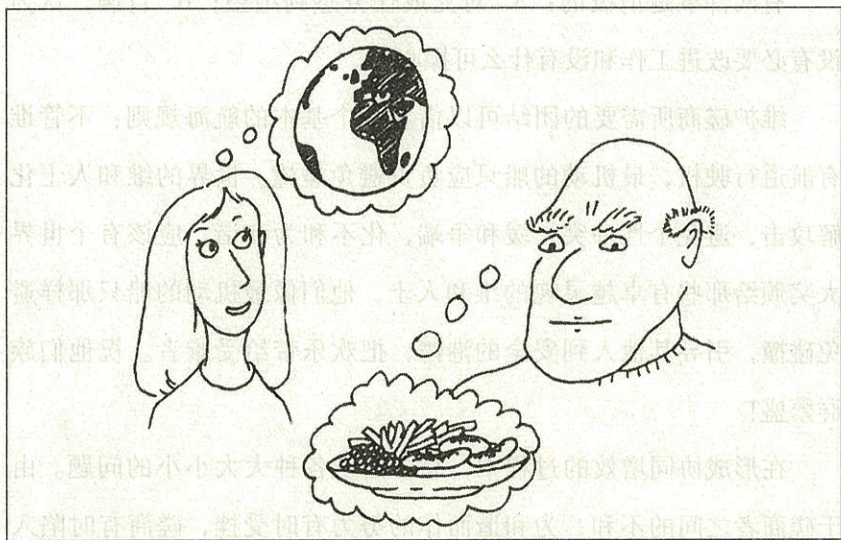
一旦听到了团队天才的声音，你将渴望再次听见。在看到和感觉到了它的神奇后，团队就希望用其智慧来解决所有问题。一旦对进行协同增效有了经验，任何其他决策方法就失去吸引力。当体验团队天才的智慧时，友爱和团结的气氛浓烈得没法用语言形容，而你的心会在将来再次捕获到它。

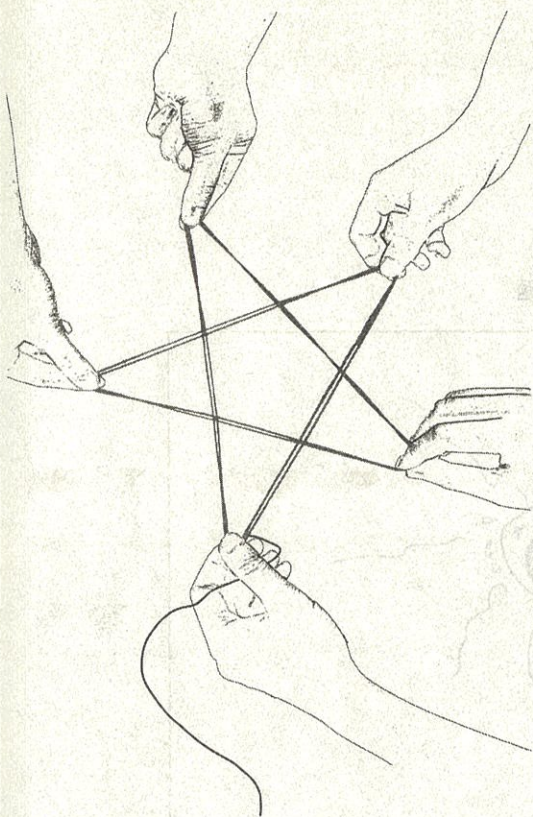
当人们学习使用磋商方法时，会做出更好的决定，整个世界朝大同境界又迈进了一步，离幼稚的纷争和冲突则远了一步。

我们已经看到在公司的董事会上和其他团队活动中磋商是怎样工作的。那么，磋商能否被用来解决个人问题呢？

图 18

视野开阔与目光狭窄





第 13 章

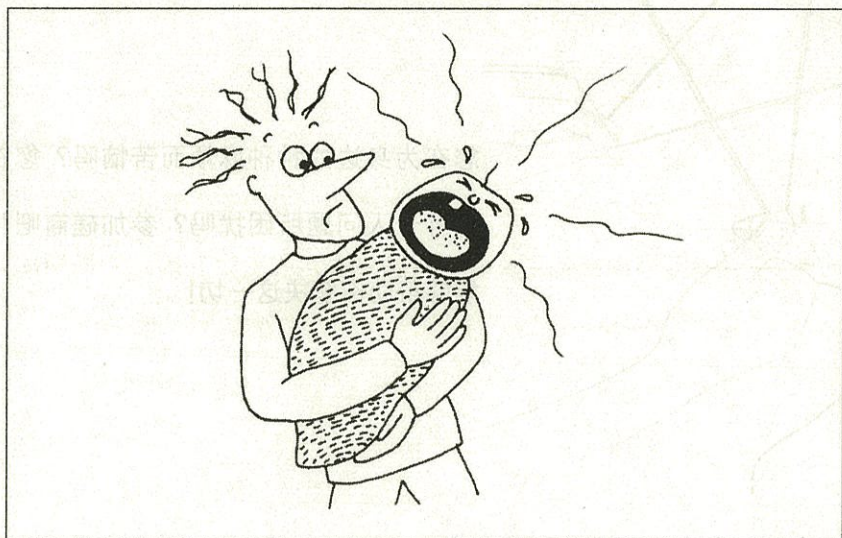
解决个人难题

您在为身边的种种麻烦而苦恼吗？您在为各种个人问题所困扰吗？参加磋商吧！它能够帮助你解决这一切！

TEAM

图 19

解决个人难题

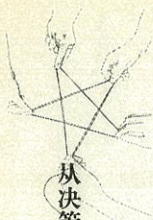




生活中，每个人都会遇到麻烦和问题。有些人把问题视为对自己意志和能力的考验；而那些豁达、乐观的人则把它们叫做机会和挑战，将其视为学习和掌握、积累经验的课程，是生活的里程碑，是命运赐予人们的特殊财富。无论这些人把困难和麻烦叫做什么，人的生命中都存在着很多这样那样的问题。从某种意义上讲，人的一生就是解决各种问题、矛盾的过程。

伴随着出生时的剧痛，一个婴儿降生到这个世界上来。痛苦伴随着人生的每一个阶段。小孩在长牙时都会觉得痛！这个时候，要是给小孩一个选择：是忍受痛，还是宁愿不长牙？小孩也许会回答说：“太痛了！我不要长牙了！”对他们来说，现在的牙痛是最难受的。他们才不理睬成年后会没有牙齿呢！要是这种选择真的能够实现的话，那么世界上的成年人肯定都没有牙！小孩很幸运，自然并没有给他们这种选择。

孩子们可能不会知道，其实牙痛给他们上了重要的一课。即使小孩没做过什么不应该的事，疼痛也会发生。当父母想办法减轻孩子的痛苦时，他们之间的感情纽带就得到加强。孩子知道了从另一



个人那里能得到安慰、关心和照顾。他知道了痛苦的事情终会结束。牙痛是对生命好的和坏的方面的早期体验。

每个人的问题都不会完全一样。一件事情，对于某人来说可能是麻烦，而其他人则可能觉察不到。控制体重是不是个问题取决于看法、文化习俗、饮食结构和新陈代谢。问题之所以成为问题是因为人们把它当做一个问题。

一、压力

1. 压力是行动的准备

它是一种紧张的心理状态，就如同一块被掰变形的橡皮。如果有一天人感觉不到压力了，那也就到了生命的终点了。人们精神上的压力是人们奋发向上的动力。

当压力适当时，精力更旺盛，感觉更敏锐，警觉性更强。当压力增加到临界程度，创造和创新活动就出现了。思考变得激烈和尖锐。很多学生在一场大考之前的两天所学的东西比那两天之前的任何两周里所学的还要多。

2. 压力可以医治一切疾病

正是由于愤怒、恐惧等带来的压力，人们才能够战胜盲目的骄傲自满，克服种种困难，创造出一个又一个令他自己都惊讶和自豪的奇迹。新闻曾经多次报道过，为了拯救被压在重物之下的孩子，母亲可以举起平时搬不动的重物。在危急关头，人们的头脑会更加



清楚。当人们面对共同的危机时，会抛开个人之间的种种矛盾。对压力的反应因人而异，也会因情况的不同而变化。一些人能够面对压力毅然奋起，表现出杰出的处理问题能力和领导才华。他们面对压力头脑清醒、感觉敏锐，总能够迅速地确定最佳的处理问题方法。有些人在被逼到墙角时才有最佳表现。

而面对压力，一些人的缺点和不足也会完全暴露。他们面对问题手足无措，心慌意乱，不能做出好的抉择，不能采取正确的行动，也看不到任何可能的解决方案。

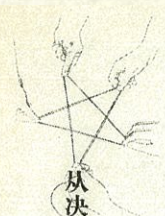
3. 过度的压力会使人产生一种悲观失望的情绪

这种情绪在工作中所起到的负面效应肯定会影响到工作的质量：所有的冲动和灵感都受到了压抑；心理上惊慌失措；行为上手忙脚乱；思想被一个又一个残缺不全、相互矛盾的念头所困扰；正常的推理能力也受到影响，变得智力低下；自信心受到严重的威胁……

我们每个人都不敢说自己能够成功处理所有问题。但是我们对如何做出反应却是能够加以控制的。从某种意义上讲，问题是由于事件的发展自然而然产生的，还是由某个人引起甚或是自己造成的，这没有什么不同。甚至当问题是由于判断力差或错误行为引起时，如果处理得当，也有可能产生好的结果。诀窍是找到能解决问题的积极因素。

[案例精选]

当一个中等规模企业的老板被问到他的成功秘诀时，他



回答说：“其实，我也有悲观失望、失魂落魄的时候。真的，我可以清清楚楚地告诉你，在哪一天，在哪一个地方，我自己一个人坐在公园的长椅上，不知所措。那个时候，我的一宗生意刚刚失败，公司正面临着破产的危险。我当时真的很害怕，想起自己的种种愚蠢行为就后悔得要死。就这样，我在那儿整整坐了一天。最后，我猛然间意识到：这么干坐着长吁短叹是于事无补的。我要重新回到我的公司去，真正地干点什么。过去的已经过去，后悔也没用了。实际上，我得感谢这次失败。因是由于这次失败，我才从对失败的绝望中认识到只有自己才能拯救自己，而不能寄望别人。

有很多方法可以帮你解决眼前的难题。一个非常有效的方法是找知心的朋友磋商。

二、通过磋商解决问题

人们可以请求团队天才帮助解决自己所遇到的难题甚至个人难题，也可以求助专业顾问或听取可以信赖的朋友的意见。总之，磋商要找到解决问题的方案，这跟集体暴露灵魂的方式有很大的不同，后者在一些圈子里很普遍。可以要几个朋友开会讨论某些事情。然而，琐碎的小事情就不要拿来讨论了。

当有磋商习惯的人遇到压力时，自然会把找别人磋商作为解决问题的手段。通过与朋友分担难题，压力随之减轻。

在当人们习惯了磋商这种方法之后，就能够一下抓住问题的本



质，很快找到解决问题的方法。采取必要行动的勇气也从团队传到个人。哭喊产生能量。磋商有让能量用到恰如其分的神奇功效，同时也减少犯错和走弯路的可能性。

因为目的是找到解决方案，磋商不应谋求同情或责难别人。当会谈变成了发牢骚或传播流言飞语时，就不是在磋商了。这些活动只会让旧病复发，甚至变得更严重。老是讲那些不愉快的事情不会消除愤怒情绪，只会拖延和妨碍康复，是往伤口撒盐。

在磋商中，随着解决问题方法的形成，痛苦就减轻了。这有两方面的原因。首先，参加磋商的人会使你在心里产生一种安定感。知心朋友在讨论中的热心帮助，无论其结果如何，都会使你感到一丝温暖。这样的效果类似父母对牙痛的孩子所产生的作用：尽管父母的出现不会使牙痛有所减轻，但至少孩子会由于父母的出现而感到温暖、安全。其次，大家的共同努力、直接而积极的参与必定会使困难中的人们看到成功的希望。随着办法的逐渐产生，人们的自信和轻松感会逐渐加强。

心理学家们说只有当人们对于问题有了清楚的了解之后，才会消除恐惧，缓解愤怒。因此，了解情况、掌握事实真相在解决问题的过程中是至关重要的一个步骤。通过磋商，人们可以很容易地发现问题的本质和解决问题的方法。磋商可以有效地帮助人们向以下目标迈出一大步：

- 理解和正视问题。
- 找到并接受解决问题的方法。
- 让个人为实际行动做好充分的准备。
- 无论结果如何，都要坦然面对。

甚至当你知道该做什么，却很难把事情做好，磋商提供了做正确事情所需要的鼓励、力量、支持和勇气。

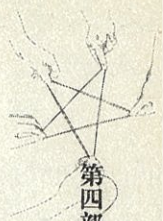
通过与朋友磋商来解决问题能产生奇妙的见解，在这些问题得到解决并被遗忘很久以后，这种交情仍然是宝贵的财富。高兴的事很容易忘记，而痛苦的经历却使你刻骨铭心。

三、找不到人商量怎么办

每个人都会有各自的问题和事务要去处理。因此，一旦你有问题要找人商量解决，并不一定总能找到。这时该怎么办呢？以下几条建议可以供您参考。

- 想象与你可以信赖的朋友谈话，假如这个朋友在你身边的话，你会找他谈话的。有时想象中的谈话可以将问题简化。
- 把遇到的问题写下来。给你远方的朋友们写一封信，把所有的困难、委屈、迷惑和彷徨都写在纸上。这样，即使你的信永远不会寄出，朋友也在你心里，这样有助于你把问题看得更清楚，并且角度也更好。
- 一直理不出个头绪就把问题暂时放到潜意识里面。用这种方法常常得到绝妙的答案。这是在与你灵魂的最深处进行磋商。

如果你要尝试这最后一种方法，要这样做。首先，尽量把事情的来龙去脉弄清楚。其次，停止思考这个问题，把它留给潜意识，不再纠缠。心理学家称之为孵化期。在这期间不做任何清醒的努力



去思考问题或运用任何手段去寻找答案。当个人在忙别的事情时，大脑在无意识地解决难题，无论是在清醒时还是睡眠中都这样。“让我带着它睡觉”这句话指的就是这种有效的解决问题的方法。

大脑的潜意识能非常有效地工作。有些人称之为运用内在才能。当清醒地思考某个问题时，注意力不易集中。老想事情如何糟糕，而不是考虑该做什么。常常还有各种杂念冒出来干扰思绪。当情绪激动时更是这样。

潜意识不受情绪的影响。它不会被错误思想误导。它可以运用早被遗忘的信息。它也不会注意力分散。

把意识“关掉”需要一些练习，但这是可以做到的。有很多种好的方法。

1. 可以将注意力转移到其他事务之中去

体育运动有帮助。对于一些人来说，高强度的体育锻炼最有效。而对于另一些人来说，一些不太激烈的运动，如散散步、游游泳等，也不错。自己在生活中要有意识地做一些轻松愉快的事情，让自己的神经紧张之后有所放松，使自己从焦虑、不安中解脱出来。听听音乐、看看电视、读读书，甚至泡个热水澡都会使你精神放松。一位数学家的习惯就很有趣：每当她觉得需要松弛一下神经，就会坐电车，由头坐到尾，然后再返回来。她觉得这种方法很有效地缓解了她的紧张情绪。

同样地，祈祷也可以在一定程度上缓和情绪、消除紧张，为新的思想开辟思维的空间。

2. 冥想

对那些掌握某种冥想技巧的人来说，这是一种强有力的思维训练，能让大脑排除杂念和进行潜意识的思考。

激发潜意识思维的方法因人而异。而且只能从不断地尝试错误中发现适合自己的最佳方法。在不断地发现错误、改正错误的过程之后，最终会找到适合自己的方法。重要的是设法在有意识的状态下不想未解的难题。

经过潜意识思维后，答案会自然而然地产生出来。它可能出现在你的梦里，也可能是在你清醒的时刻突然跃入你的脑海。但通常的情况是你处于一个相对安静、没有外界干扰的时候。也可能是在你与别人交谈的时候，思想的火花就会突然间闪现。也可能是在看电视时灵感突然出现。这种方法能让你在进行潜意识思维之后，最终找到解决难题的最好办法。

然而，即使这些办法非常管用，也不可能保证你不犯错。事实上，有的时候你得出的答案虽然一目了然，但明显是错误的！然而，更多时候这方法产生好的结果，而不是差的结果。尽管不完美，它是解决问题的最有效手段之一。

总的来说，这种思维方式会给你以极大的帮助。即使是那些不那么完美的方案，也是解决问题中不可缺少的一个步骤，它能够使你进一步认清问题的本质，为下一次的正确判断奠定基础。

四、别人遇到问题时你应该抱有什么态度

一个人是否成熟，可以从他对待别人的困难的态度中反映出来。



通常我们的反应从同情到冷漠再到鄙视都有。

我们常感觉到两种矛盾的欲望。一种是同情地施以援手和理解；另一种是袖手旁观。特别是看到别人自作自受时，我们可能还会自以为是，走避不及，还会想他是“罪有应得”。

举个例子来说，一位先生的儿子因为一次血液事故而感染了艾滋病，而他的弟弟也由于同性恋行为感染了艾滋病。叔侄俩遭受的痛苦是相同的。然而人们对这两者却有着不同的反应：对于小孩，人们都抱以极大的同情和惋惜，认为小孩是无辜的，是可恶的事故的受害者。而对于小孩的叔叔，人们却认为他罪有应得。

当人们遇到麻烦和需要帮助时，这个麻烦是怎样产生和谁应负责其实是次要的问题。特别是当这件事情牵涉到了你的亲戚、朋友、同事或是其他一些你很亲近、很熟悉的人时更是如此。

你想跟朋友讨论他的难题，但他却不想和你谈它。不是每个人都乐意接受别人的帮助；有些人会把这看做是在干涉私人事情。面对难题，人们经常出现的一种情绪就是焦虑。这种焦虑可能会有多种表现形式：恐惧、忧虑、精神紧张，等等。焦虑会以下面的两种方式让磋商更加困难：一种是制造一种极端的紧迫感；另一种是产生非理性行为。

1. 紧迫感

遇到难题的人如果感到问题的每一个细节都很重要，那小事也会被人为地夸大。旁观者们会十分轻松地站在旁边说些风凉话，发表一些极富哲理的见解，什么困难就是对你的考验，只有战胜困难，

你才能成长，“吃一堑，长一智”，等等。然而，对于那些陷入痛苦、伤心、压力和对问题十分焦虑的人来说就没有那么轻松了。没有什么情感可以与那种能让人崩溃的、由某种问题带来的精神上的剧痛相提并论的了。

试想一下，如果有一头蛮牛一脚踏在你的脚上，你在极度的惊慌、痛苦之中还会有心情从哲学角度分析其中隐含的考验或好处吗？同样，在那个时候，你也绝不会想到要搞清楚到底是谁的错或思考避免此类事件再次发生的办法。你的反应只会有一个：把这头蠢牛赶走！马上！只有当牛离开之后，你才会有心情去思索其他的问题。而不幸的是，你也来不及想出把牛赶走的最好方法。

假如一个人的思想压力太大、心情太沉重，那么他就很难一下子想到要听取别人的意见，要别人来帮忙。想要帮忙的人说不定还会遭到回绝。这个时候，要是有人随便评论几句或试图用俏皮话缓解压力，就只会使他反感甚至火冒三丈，使事情更加糟糕！

总而言之，只有在压力缓解之后，人们才可能专心致志地去思考解决问题的种种办法。

2. 非理性

当问题变得很情绪化时，逻辑和理智就起不了作用。非理性、前后矛盾、起反作用的思想 and 行为很普遍。就拿上面的例子来说，当你面对着踩在你脚上的蛮牛，你极有可能大声尖叫，然后伸手猛推。然而，这却可能使蛮牛进一步被激怒，把更重的力量施加在你的脚上，甚至干脆把你整个人踩在脚下！你可能没有觉察到旁边有



个人站着，如果你向他求助的话他会帮你。

在类似这样的情况下，本来想伸手帮忙的人却可能泄气，因为身处困境的人拒绝了他们的帮助，还常常做些与劝解相反的、更愚蠢的事！这些都是巨大压力和焦虑的症状。

有时最好的帮助是不直接做什么。表现你的关心，仅在别人提出请求后才提供支持和帮助，这就是你能做的最好事情。

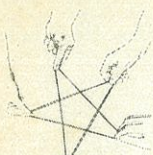
一个小孩手指被夹伤了，他来到他的父亲面前。父亲在察看了一番之后，发现伤得并不重，只是破了一点儿皮。于是他问孩子：“你需要我做点什么呢？”这时候，孩子会圆睁双眼，对父亲说：“你可以说声‘哎呀’！”

有些问题能博得人们的关心与同情；而有些问题则求助被拒。无论哪种情况，人们遇到问题时都需要帮助。那些很难博得同情或自作自受的人们更需要关爱和帮助。

无论是谁正经受着严峻的考验，无论是什么原因造成了问题的发生，磋商是一种能变不利为有利的方法。

团队天才同样可以用于解决个人问题。因此，在遇到困难时，先平静下来。朋友们会帮助你把蛮牛从你的脚上搬开。然后，你就可以平静地分析为何会发生此类事件，如何才能杜绝此类事件的再次发生。你甚至可以从这种经历中学到更多东西。

与关心你的朋友磋商可以帮助你解决生活中各种问题，将蛮牛从脚下推开，解决家庭问题，到接受患晚期疾病的事实。这比自助团队又进了一步。与理解和关爱的人一起分担难题能获得安慰和治疗，这好处广为人知。除了心理上的好处，磋商还能提供各种解决问题的特殊方法。因此，磋商是把好的感觉和好的行动结合起来。



在减轻人类为各种大大小小的事情所遭受的痛苦方面，这种简单的磋商过程可以做很多工作。但是作为决策和解决问题的方法，磋商会有将来吗？



第 14 章

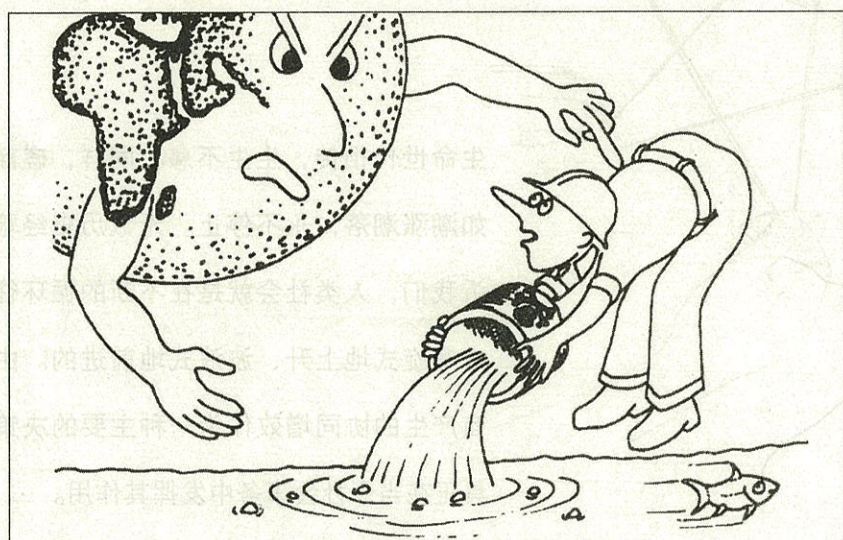
展望未来

生命世代相传，生生不息。同样，磋商也如潮涨潮落，永不停止。无数历史经验告诉我们，人类社会就是在不断的循环往复中螺旋式地上升、波浪式地前进的。由磋商产生的协同增效作为一种主要的决策工具正在当今社会事务中发挥其作用。

TEAM

图 20

面对侵害，地球有苦难言





磋商是一个激发丰富想象力的过程。实践证明，磋商可以让任何团队产生最好的思想。它能够直插最复杂问题的核心。当人们愿意将自我和私心放到一边，与其他人融洽相处，并且严于律己时，其团队独特天才就能够创造无数的奇迹。

磋商是决策方法漫长演变过程的最新阶段。人类社会一直都有开展事务、维持秩序、保持稳定、指导活动和解决分歧的机制。最原始的社会体系是以暴制暴：“强权就是道理。”这只是为原始的目的服务。在充满敌意的社会，这种体系提供了秩序、安全和可预测性。每个人都知道自己的位置，这提供了安全和生存的可能性。

在动物世界我们可以看到这种社会体系仍然运行得很好。比如，马群之中的雄马可以随意挑选雌马，同时为了保持其在马群中的领袖地位，它会毫不犹豫地与其他所有挑衅者展开血战。有哪个小公马胆敢提出挑战，它都会奉陪到底。野狼成群地活动，在头狼的带领下一起捕猎。狼有复杂的社会体系，有明确的角色和地位。在动物世界中支配地位依然存在且很好地发挥作用。人类数千年来维系着原始的、动物般的暴力和统治地位。渐渐地，刀、毒药、枪和诡计取

代了原始的手段。这些武器改变了力量对比，让很多人有机会统治其他人。

人类社会生活演变过程的另一步是既得利益者之间的冲突。这比刀剑和火炮更进了一步，成了意志的对决，是基于权力关系的意志冲突。人们因共同的利益或安全考虑结成政治或其他派别。言论和辩论自由使得一个既得利益集团公开地挑战另一集团。最好的结果是较好的意见赢了。不过这种结局只偶尔出现。最坏的情况是阴谋诡计、贿赂、镇压、杀戮和战争都来了。

在商业领域，同样的规则仍然适用。自由开放的市场使各种商品和服务能够自由地展开竞争。供应与需求主宰着产品的生产和分配。竞争促使人们不断地提高技术、开拓市场，生产出更多更好的新产品。人们用钱对商品进行投票。

在学术领域，学术自由为竞争提供了生长的温床和活动的空间。新的观点不断被提出来。学者们要么支持，要么反对。各种学术刊物为持不同观点的学者们提供了广阔、自由的论战场地。各种各样的不同观点在刊物中提出来，让同行评论。作者和评论者有一切机会证明或推翻某种理论，指出其中的纰漏和弱点。

司法过程也是如此。无论是刑事案件还是民事纠纷，控方和辩方都会就各自的观点在法庭上展开辩论。法官最后必须对控辩双方做出审判。

在国内政治方面也是如此，议会程序控制着各党派之间的辩论。这是在各派之间有序地开展工作的相对有效的手段。

人类社会由纯粹的暴力冲突走到今天的议会辩论，是经历了漫长而艰苦的过程的。每一种方式都能带来一些好处，也都有固有的



缺陷，并且容易滋生腐败和侵犯。但不管怎样，人类社会随着这些方法的演变而向前迈进。

然而，当今世界需要再进一步。某些问题可以通过意志或利益冲突来解决，还有很多事情的影响远远超出自身范围。在现今这个瞬息万变、错综复杂的社会中，很少有哪个问题属于纯粹的政治问题、学术问题、经济问题或严格的法律问题。对某个集团有利的解决方法可能损害其他人的利益，但只有最强的声音才能被听到。那些没有机会表达自己意见的人们又该怎么办呢？

要让冲突或敌对模式有效地运作，就必须满足两个不可能的条件：

- 每个问题的主要部分都搞清楚了并且以相同的力度被提出。
- 腐败被彻底消除。

人们有各自的利益无可厚非。从某种意义上讲，所有利益都是既定的。如果你自己都不关心那些对你很重要的事情，那谁又会关心呢？如果冲突的利益能得到令各方都接受的解决方案，就再理想不过了。但不幸的是，在现实社会里这没法做到。

世界上正发生的各种领土、政治、宗教纷争等证明意志、权力和既得利益的冲突无法得到各方可以接受和持久的解决。地球环境的恶化就是因为地球不会站出来为自己说话，也找不到人去替它说话。

从理论上说，民主体制能够反映人民的呼声。在现实中，民主不过是由少数从事公共事务的人管理国家，由几个人来挑选候选人和议题。

大众传媒要对社会问题进行报道、宣传。但是，为了在商业社会中生存，他们必须着重报道社会生活中那些引人注目的、具有“新闻价值”的东西。这意味着媒体要报道飞机失事，而非安全着陆，这就把坐飞机的危险性夸大了。就算想公平和均衡地报道，也难免产生歪曲性的报道。

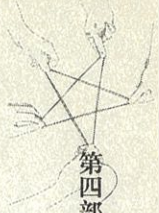
媒体只顾及自己的利益常常导致人们对于公共事务变得冷漠。结果是，大多数人民的要求和愿望得不到宣传、报道和反应，于是那些谋私利的人控制了公共事务。这靠的不是阴谋诡计，而是多数人的放弃。一旦立法者被选上，在政府程序、立法运作的实际需要、来自特殊利益团队和同行的压力、保住饭碗和办公津贴的挑战这些因素的共同作用下，要实现好心的立法者的宏伟思想就很困难了。由于让多数人放弃了参与，崇高的目标和观点、人民的需要和根本利益就变得次要了。这种体制在执政者和人民之间挖了一道鸿沟。

另一个难题是隐含的双重性。不管选择范围有多广，人们总是倾向于根据二分法来思考。例如，对与错、赢与输、成功与失败、别人与自己、生与死。而且这些概念随观点的不同而变化。

那么就有变化的速度问题。议会作为决策方式太不灵活，跟不上当前社会事件发展的速度。

报纸常常登爆炸性的头条新闻，报道贪腐和政府无能的消息。这在旧体制下是不可避免的。是在喷气飞机时代使用老旧得像恐龙的决策手段。对大多数人来说国家领导和权力架构太笨重，无法参与。因此，他们变得漠不关心，将权力留给那些想得到并滥用权力的人。而且权力的诱惑的确是非常大的。

多元主义和党派政治被视作对暴君或贪腐的最好防护。理论上



反对党可以避免权力集中到少数人手中，他们有可能运用手中的权力去谋取私利。反对派的监督被假定能防止权力的误用。议会制定了各种规则，反对者可以表达自己的意见。

世界上有很多国家，特别是非洲国家，建国于 20 世纪的下半叶。这些国家在选择本国的政治体制时，注意到要防止出现个人独裁等情况的发生，纷纷采取了多党制和竞争方式。但是实践过程中，随着问题的不断出现，他们越来越认识到这种体制的弊端。由于这些国家种族众多、政治情况复杂，多党制的实行导致了种族冲突、无政府状态，社会秩序和生产遭到破坏，人民生活受到严重的影响，严重地阻碍了社会的进步与发展。

特别值得注意的是：东加勒比海沿岸的一些小国，在经历了上述动荡之后，现在正在谋求国家合并，使几个小国合并为一个大国。有五种宪政模式被提出了考虑，其中一种得到最广泛支持的模式专门对党派性做了限制。

多党制的另一个弊病是程序化的决策过关障碍。它让议会把关，但牺牲了效率。诚然，多党制减少了权力的滥用，但同时也限制了权力的好处。

回顾历史，也找不到令人信服的证据表明多党制成功地防止了独裁的出现。希特勒的冲锋队最开始不过是国内众多党派组织中的一个，但最后却夺取了全国的政权，把整个德国推上了战争的道路。

政治多元化没能提供人民所需的保护。经常的情况是，人们为政治多元化付出了巨大的代价，但结果是使问题更严重，造成不合理的浪费和混乱。多元政治过高的代价和低效率是这个世界无法承担的奢侈品。

在尝试了政治多元化这条道路之后，一部分人转而尝试中央计划的决策模式。但结果表明，中央计划同样不能提供更好、更完善的解决方法。无论是在东方还是在西方，无论是社会主义国家还是民主国家，中央计划都不可避免地产生僵化和官僚主义。中央计划无论是在农业政策、社会矛盾还是其他问题上，都步履维艰。越来越多的专家认为中央计划阻碍了新思路的产生、新产品的出现，使人们的思想僵化、社会缺少动力和活力，严重地阻碍了社会发展。

所有这些社会政治体制都是经过漫长的岁月逐渐发展起来的。在形成这些体制的时代，社会发展极其缓慢。而我们今天的社会早已跨入了信息时代。信息发达，通信便利，整个社会处于高速的更新和变化之中。要以上述陈旧迂腐、效率低下的政治体制来管理和统治这个瞬息万变的社会，简直是无法想象的。

由于这个世界变得更加相互依赖和技术上更加先进，现在是发现更好的制度的时候了。有迫切的必要去充分利用草根阶层的民间智慧和我们的地球村的资源。

磋商是灵活的，它可以在两个人之间进行，也可以在多个人组成的团队进行。就磋商的场合而言，也是多种多样，没有任何限制：家里、学校、公司、国家领导层或国际合作论坛都可以。

磋商是一个让人类的天才充分发表意见的体制，因为它是基于各种意见的碰撞。不存在势力、意志、既得利益、议会操作、权力关系。只有意见在碰撞，个性、情绪、私欲都不予理会。

磋商的艺术是革命性的。它是基于一个完全新的认识，即不同观点不必争斗，而是可以和谐共处；人们可以一起工作和有安全保障；包括少数持不同政见者在内的所有人的权利都可以得到保护。



现在人们对领导的作用和决策方式的认识有了戏剧化的转变。平民百姓不再沉默。他们的心声在一切事务中都能得到充分的表达。

观点的各种差异促进了新思想的产生，但有一个问题值得我们认真考虑，即差异应该在哪里出现呢？在意志和既得利益的冲突中，以及在由敌对系统形成的权力关系内部，立场变得坚固，分歧被放大，问题越来越严重。那些操纵者利用权力关系寻找打击各项制度的方法，从而阉割制度。磋商可以使这种情况得到根本的改观，因为这种方法一开始就把共同的目标摆在了首位。表达不同的看法仍是最基本的一条，但这一步必须在立场确立之前完成。冲突不存在于个人与个人之间，甚至也不存在于各种解决问题的方法中。不同观念的碰撞产生新思想的火花，而智慧、能量、关切、安全感等，也就是团队天才能根据新思想找到解决问题的方法。

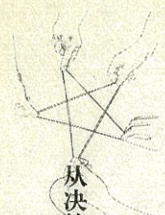
这是人类革命性的进步。

1. 潮起潮落

在人的一生中，变化可以算是人们最有把握预测的一件事了。没有一样东西是一成不变的，没有一样东西是静止不动的。万物更替，世事变迁。可以说，历史就是危机与胜利两相交替出现的过程。

生活中最鲜活的经历之一是看着大团的海水随着潮涨潮落化作涟漪。海景、声音、海洋的气息、阵阵波涛带来美妙的感觉让烦躁不安的心平静下来。潮水来来去去，带走焦虑和悲观。度假酒店靠安排人们亲近海洋赚得盆满钵满。

“流动”这个词本来的意思是冲洗、冲刷。汹涌而来的涨潮和缓



缓退去的落潮产生了奇妙的效果：潮来时，水波时而猛烈，时而温柔，但都蕴藏着一股强大的力量。潮去时，则一派宁静舒缓。不论是涨潮还是落潮，少了任何一个都会使整个景观大为逊色。潮来潮往构成了一个整体，并不断地相互更替，达到完美的和谐。

退潮时，海面看似平静，但水面以下的世界却暗流汹涌。其中力量惊人的暗流会带给人们意想不到的危险。这就是大自然的安排：给生命设置一个清洗、治疗伤痛环节。

循环往复、新旧交替的例子举不胜举。例如日夜更替、四季轮回以及月亮的阴晴圆缺。从生命开始的一刹那，人便开始不停地生长。但这种生长过程不是稳定、匀速进行的，而是时快时慢、错落有致的过程。在情绪、反应能力以及办事效率上，人们都会经历高潮和低潮。例如当人们遇到紧急事件或是经历一个激动人心的时刻时，压力便会产生。这种压力会改变人们正常的生活节奏和模式，且人们对此无能为力。由此我们认识到：一切生物的进化和整个宇宙的演变也经历着同样的高潮与低潮交替轮换的过程。发展的步伐时快时慢，不可能自始至终一成不变。

在世界发生翻天覆地的时代，磋商是非常成功的一个制度。磋商也有高潮和低潮。这一规律在阶段磋商以及全程磋商中都是适用的。任何团队的磋商既会有风平浪静和极为成功的时候，也会有停滞不前的时候。遇到这种情况不必紧张。这是讨论过程可能产生的“潮落”现象。即便磋商遇到很大困难，一时似乎难以为继，也不用担心，因为这不过是磋商到了其周期的终点，新的循环又将开始。

不过需要提醒大家注意的是：潮涨潮落与人类发展的高潮和低潮之间存在着一个重要的区别。



海水的涨潮是水流运动的结果，是不可避免的自然力量的作用。但对人类而言，进入高潮阶段却并非像海水涨潮那样是一种必然。磋商的低潮可以是以后进入高潮的铺垫，但这并不意味着接踵而来的必定就是高潮了，关键在于磋商者是否很用心和愿意做变化的推手。当人们都成了热心的推手时，涨潮就发生了，磋商的神奇力量也就通过他们发挥作用了。

2. 新时代的磋商

已有很多证据表明：现在人类可能正处在一个大动荡时期。人类在二十世纪经历的变革比此前历史上发生过的变革总和还要多。这些事实说明人类现在可能到了一场大跃进的前夕，一个新的、全球的文明诞生前的躁动时期。我们将现阶段称为“形成阶段”，即为即将到来的巨大变革作准备、打基础的阶段。

这一阶段也是人们遭遇很多挫折的阶段。因为人们知道有更好的方法来解决问题，但有时无法弄清楚那些方法具体是怎样的。一位著名的政治分析家在评论人们不再忠诚于各自的党派、不遵守党派的纪律现象时，说了这么一句话：“两党制已宣告死亡，但迄今还没有一个新的制度来代替它。”他还谈到了同样的挫折感，即虽然已经有了像磋商这类更好的手段，但至今人们对这些手段的了解还十分肤浅。在当今时代，挑战太多，但应对方法太少，因此人们有很大的挫折感。

对这种现象和这一时期，有人作过一段精辟的分析。原文是这样的：

“……我们此时所见，是人类缓慢而痛苦的演进过程中的青春期……这个过渡时期的骚动，体现出青年人的急躁、非理性冲动、傻劲、挥霍、骄傲、自恃、反叛及轻视纪律。”

——守基·阿芬第，《允诺之日来临》第117页

这是一个充满了力量与能量、希望与梦想、失败与挫折，既成熟又不成熟的时代。在这样的时代中，一个全新的世界文明正崛起于历史的瓦砾与废墟之中。新的文明丢弃了千百年来千疮百孔的褴褛旧衣，以崭新的姿态出现在远方的地平线上。这一过程的最显著特征为：许多事物都在同时向前发展着，只是各自的步伐快慢有所不同而已。每一个具体的事物在其自身的发展过程中都有着自己的潮来与潮往，全盛期与低迷期交替更迭、循环往复。

新的时代带来了新的问题，而这些新问题都不是我们轻而易举就能解决的。这些问题包括：各种歧视、世界资源的可持续发展、生态环境问题、世界范围的饥荒、和平与自由、保护濒临灭绝的物种、创造全球经济发展机会、制止浪费、人口问题及传染病的控制，等等。这还只是列出了问题的一部分而已，现今人类面临的问题远远比这里列举的多得多。问题是可以得到解决的，这就需要充分利用磋商讨论的方法。因为通过讨论磋商，人类潜藏着的种种智慧与才能便可以得到全面的利用与开发。只有这样，人类才能不断探索未知世界，迎接不可知的未来。



3. 走向未来

在20世纪末期，人们已经可以在沮丧的黑暗中看到希望之光了。目光锐利、具有洞察力的人们则已能清晰地辨认出新世纪的种种特征。虽然有些特征仍未成形，但整个世界已经目睹了许多巨变的产生，它们所带来的深远影响也开始初现端倪。

在旧世界的瓦砾废墟上，一个充满了活力与生机的新世界正日新月异地发展着。我们看到，人们开始越来越多地认识到地区合作与国际合作的重要性，对战争和冲突带来的阻碍与威胁越来越不能忍受，那些素有嫌隙的国家与集团开始相互交流、合力探求和平共处之路。越来越多的人认识到保护环境的重要性。人们对偏见、种族歧视、性别歧视及种种不公正待遇的认识和勇于面对是前所未有的。在几代人以前，教育还只是少数特权阶级享受的奢侈品。而现在，全世界都开始携手合作，为人人都能有受教育的机会而不懈努力。

通向未来之路是非常宽阔的。在这条路上，许许多多的机遇正等着我们。这是人类在闭塞、狭隘的旧时代所无法想象的。地平线上可以清晰地看到闪动着的希望之光。我们已经看到了未来。世界正以令人屏息的速度向前发展。然而，在这一过程中我们也遭受了大大小小的挫折，遇到了许多困难；前进的道路并不平坦，其间既有巨大的希望，也有潜藏的危险和灾难。

在过去，人们对经济灾难、大战爆发、政治阴谋及自然灾害都作了种种准备，很多这种努力是成功的。

如今，人们则需要作不同的准备预防工作了。最重要的是要做

好两手准备：一方面准备随时抓住许多前所未有的机遇；另一方面，则要时刻提防全球性灾难的爆发。至于这种灾难的性质还不清楚。造成灾难的原因不外是人为和自然因素。在任何情况下，每一种准备都是有用的。在处理日常事务中学会并掌握了磋商方式，团队就有了应付不可预测事件的基本手段，不论是遇上了好事还是灾难，他们都能从容应对、正确处理。这样一来，拥有磋商手段的人们就能在任何情况下都做得最好。在保持团结与明确目标的同时，人们学会合作、抓住机遇、面对困难并做出决定时，他们便会发现利用取之不尽、用之不竭的集体智慧的方法。

即便我们知道无论结果好坏文明都应该来一个彻底的改变，产生团队天才的磋商制度在利用或发展合适的资源的同时，也有潜力产生变化所需思想和能量。磋商的方法可以使得灵感的凤凰从希望之火和失望之火的余烬中再获新生。

掌握了这一方法，便是在为未来做了最好的准备工作，人们就能够将潜在的人类的伟大性转化为日常生活的现实，并且开启了人类未来的希望之门。



附录1 通过磋商改进思考

对两个探索性实例的研究

当人们在一起讨论的时候，常常会有个人独立思考时无法想到的主意产生。作者对此种现象进行了调查和研究。

人们在磋商中常常体验到协同增效作用。协同增效这个词在这里是指联合或共同的努力，通过这种努力所获得的成果要比个人努力加起来的贡献要大得多。亦即整体要大于部分的总和。在过去30年间，人们就协同增效作用做了很多研究。这些研究主要围绕着教学模式、创造力和想象力以及生产效率等问题进行。同时也有很多研究报告表明，当人们使用附录2中设计的讨论模式进行讨论时，可以达到意想不到的最佳效果。本书中列出了2个案例。在第1个

案例中，给8人做WAIS测试^①。这是个人智力测试的一种，同时教给他们磋商的模式^②。在WAIS测试的理解测试部分，通过大家讨论所取得的分数比个人独立解答时取得的分数高出两个标准偏差（99.4%对71.4%）。

在第2个案例中，每个人有个问题且需独立解答。然后教给他们磋商模式，并将这些人分为2组，1组仍独立解答这个问题，另1组则通过磋商来解答问题。2组解答问题所得到的结论都较之第1次有提高。不同的是通过磋商得到的答案要比个人独立解答所得出的答案好得多。

案例 1

1. 研究对象

第1个案例研究的对象都是未曾有过讨论磋商经验的人。共有8人，4男4女，年龄在18至35岁。他们都是阿拉斯加西部新托克村的居民。其中6个是爱斯基摩人，他们一生都住在那里。另2个是高加索人（其中1个高加索人是爱斯基摩人的配偶，另1个则是村中的老师），在这里待了3年。他们之间都相互了解、相互尊敬，但还从未作为整体在一起进行过讨论。所有人都具有高中学历，有的还是大学毕业生。

^① 魏斯乐成人智力测试（Wechsler Adult Intelligence Scale）的英文缩写。

^② 巴哈伊教使用的一套决策体系。巴哈伊教是一个反映不同宗教、国家和种族背景的多样性的宗教团队。巴哈伊教没有牧师。行政事务是由九人组成的委员会根据磋商原则决定的 [See: Kolstoe: Consultation, pp. 42-43 和 Appendix 2]。



2. 研究目的

要进行调研的问题如下：

这组人能否通过磋商感受到协同增效的作用，即：团队合作的成果是否会高于单人工作成果的总和？

如果是这样的话，那么提高的部分是否可以被测量出来？

3. 研究过程的描述

研究共分 5 步：

- 个人测试，使用的测试卷为 WAIS 测试表。
- 热身练习。^①
- 介绍磋商的步骤、原则及方法；然后根据介绍的步骤再次重复热身练习。
- 极地求生测试。^②
- 智力反应：对 WAIS 测试的 4 个部分分别进行小组集体测试。

对每项任务都用以下 3 组数据进行衡量：

- 个人——每个人作为个体所取得的分数或做出的回答。
- 总和——所有个人分数的或回答的总和。
- 团组——通过小组讨论所取得的分数或做出的回答。

4. 研究方法

招募了 13 个志愿参加者，并在小组讨论之前的两周对他们进行

^① 与《创造性思维》(Creative Thinking Rawlinson 所著)描述的方法近似，见该书第 47 页。

^② 《人类协同增效原理》(Human Synergistics)，第 21 页，亚北极圈生存环境。



WAIS 测试。其中会有 8 人参加小组讨论。不参加小组讨论的 5 人则被分配另外的任务。这 8 个人在周末集合到一起，参加全天的活动。活动内容共 4 项。

(1) 热身练习

给每人一支笔和一张纸。然后向 8 个人出示一只空蛋盒，并要求他们列出所有他们能想到的利用方法。收上他们的答案并进行汇总。8 人共列出 37 种利用方法。其中很多是重复的答案。最后得到的是 17 种利用方法。

(2) 指导并试行

根据附录 2 中所描述的磋商原则和讨论方式，指导这 8 个人。因为这 8 个人都是第一次接触这一问题，所以花了很多时间为他们逐条解释磋商的原则，并举了很多例子来说明这些原则。

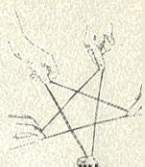
然后再次出示蛋盒，让大家集体讨论，以找出尽可能多的不同的利用方法。

最后，讨论小组共想出 26 种不同的利用方法，即把原来的 17 条方法列出来，并添上刚才没有想到的 9 条新方法。

(3) 极地求生测试

这 8 个人被告知他们现在是飞机上的乘客，而飞机在加拿大境内坠毁。坠机地点是北极圈附近。现列出 15 条必须考虑的求生条件^①，要求被测试者将这些条件按其重要性依次排列，从最重要的

^① 这 15 条分别是：指南针、1/5 加仑罐枫树糖浆、1 个睡袋（仅供 1 人使用）、1 顶 20' × 20' 的粗帆布帐篷、13 盒火柴、能承受 50 磅的 250' 的尼龙粗索、1 个带 4 节电池的手电筒、3 双雪靴、1 瓶朗姆酒、带镜子的安全剃须工具包、上了发条的闹钟、手斧、1 个飞机机轮内胎、1 本名为《北极星领航术》的书。



第 1 条往下至最不重要的第 15 条，答案已由加拿大空降救援专家给出。^①

该测试分为两部分：

- 由每个参加者独立完成排序。
- 个人操作完毕之后，开展小组磋商，并最后就排序达成一致意见。^② 磋商完毕之后，公布标准答案。

根据每个人的答案与标准答案的差距给分。完全一致得分为零分，完全相反得 112 分。通过抽签，取出 6 份答卷进行评判，并得出平均分为 69 分。

所有分数都按总分和平均分类进行计算。平均分的算法是以总分除以 15。若给 2 分则表明给出的排列位次比专家排列的位次差了 2 位次。也就是说，若专家将某个条件排在第 5 位，而被测试者却将其排列在了第 3 或第 7 位，那么就是差了 2 个位次。取得的分数越低，则说明被测试者的判断越接近专家的判断。

表 1 是积分表。“S”打头的分数都是个人得分，“团队”下的分数是团队讨论后取得分数，即为表中的 22 分。可以看出，即便是最好的个人得分，即 S-1 的 34 分也比讨论后取得的分数要差。“已公布的平均分”下的分数则是对 244 组共 1228 个人进行测试后的结果^③。

^① 413 运输和救援中队驻扎在加拿大爱德华岛的萨默塞德 (Summerside) 市，并负责魁北克、纽芬兰、拉布拉多和北极地区的海空作业。

^② 当接受测试的对象表现得情绪高涨的时候，说明他们是在认真地完成被要求做的事情。

^③ 已公布的平均分是取自《领导人指南》(Leader's Guild) 的极地求生 (Subarctic Survival Situation) 章节的第 21 页。

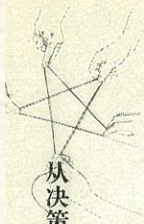


表1 极地求生顺序排列积分表

	总分	平均分
团队分	22.0	1.5
S-1	34.0	2.3
S-2	44.0	2.9
S-3	52.0	3.5
S-4	53.0	3.5
S-5	54.0	3.6
S-6	58.0	3.9
S-7	64.0	4.3
S-8	70.0	4.7
已公布的平均分	47.0	3.2
随机抽样		
最低分	58.0	3.9
平均分	69.0	4.6
最高分	80.0	5.3

(4) 智力测试

在小组磋商之前给所有参加者做 WAIS 测试。这种个人智力测试法共有 11 项测试内容。分数计算按以下方法进行：每项得分最高为 19 分，最低 0 分，以 10 分作中间分数，标准偏差为 3。所有参加者的 IQ 总分都在中等水平^①。

选出测试中的 4 个项目进行小组磋商，它们分别是：信息、理解、相似之处及词汇。总和分数是把每个项目上个人的最佳答案挑选出来，分别给出分数后再加到一起得出的。团队分数则是根据小

^① IQ 分数范围为 89-105。

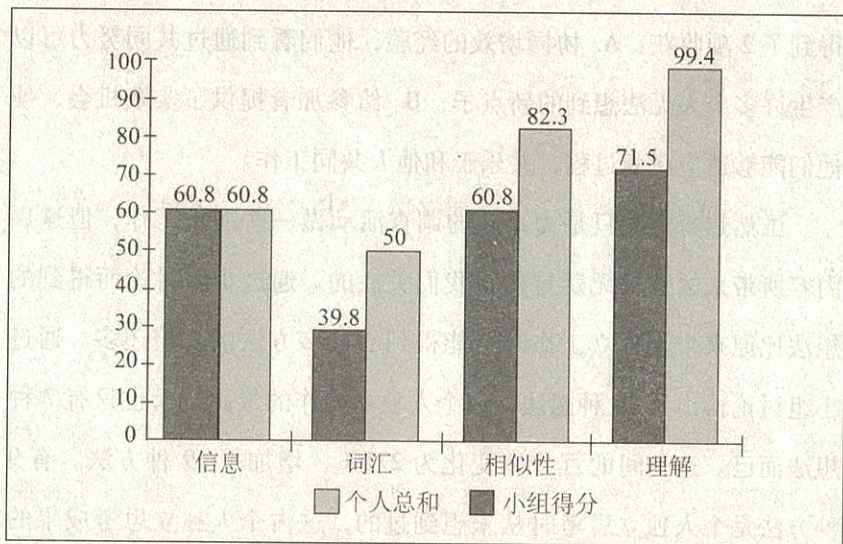
组磋商得出的一致答案给出的。同时用标准答案作为常数来测试变化的大小。

信息测试项目可以测知被测试者知道多少常识。所提问题都是“美国妇女的平均身高有多少”这类问题。此项中，个人总和与团队得分均为 11 分。

词汇测试是把单词从易到难排列起来。被测者要写出每个单词的意思。此项中个人总和为 9 分，团队得分为 10 分（规范人口从 39.8% 升至 50%）。

相似性测试给出两样常见的事物，让受测人找出其中的联系。问的大多是“狗与狮子在哪些方面相似”之类的问题。此项测试中个人得分总和为 11 分，团队总分为 13 分（由 60.8% 升至 82.3%）。

图 21 极地求生测试百分比变化的情况



WAIS 百分数

理解测试被称作实践能力的测试。它测试人们是否了解事物是怎样工作和为什么能工作以及在已知条件要做的最好事情。在该部分提出的问题多是这样的：“如果你是剧场中第一个闻到烟雾、看到火苗的人，你会怎么做？”个人得分总和在这一项是12分，而当他们进行磋商后，分数明显提高，上升到18分，比原先高出6分。这6分又意味着上升了2个标准偏差，离满分只差1分。规范人口由71.5%上升至99.4%。

对测试结果的讨论

在所有的活动中磋商之后取得的分数都要高于个人独立操作取得分数的总和。这一数据显示了协同增效的作用。

所有为研究对象设计的活动（包括热身活动在内）都使参加者得到了2项收获：A. 协同增效的经验，他们看到通过共同努力可以产生许多个人无法想到的新点子；B. 给参加者提供了实践机会，使他们能够适应磋商过程，并乐于和他人共同工作。

虽然热身活动只是为正式的调查活动做一些准备工作，但这项内容所带来的效果无疑是值得我们关注的。通过小组讨论而得到的想法比原来个人独立工作时所能得到的最多方法的3倍还多。通过小组讨论得出了26种想法，而个人独立工作的最高记录也只有7种想法而已。这期间的百分率变化为271%，增加了19种方法。有9种方法是个人独立思考时从未想到过的，这占个人独立思考成果的总和（共计17种方法）的53%。这9种新方法是团队成员间进行交流的结果，即协同增效的成就。



极地求生测试则提供了实践机会，学习运用作为一种决策方法的磋商模式。这项测试得出的结果同样令人瞩目。正确答案一直到小组讨论完毕之后才公布于众，这样做使得测试的效果更加明显。每个人独立操作时取得的成绩都远远低于集体讨论之后的成绩。比起磋商之后取得的 22 分的高分来，个人独立思考所得到的最高分（34 分）还差了一大截。而拿个人独立操作取得的平均分与之相比，差距就更大了，就更别提个人独立思考测试时出现的最低分 70 分了。通过磋商取得的好分数显示了高水平的协同增效，它极大地提高了团队的判断力。然而在信息测试中，磋商的结果与个人独立操作的总和是一样的，得分均为 11 分，处于中等水平，并未显出有多大的优势。

同样，在 WAIS 的词汇测试中，磋商后得到的分数为 10 分，个人单独操作的总和为 9 分，相差无几，均属于中等水平。

这是因为信息部分和词汇部分所测试的内容均是已知的东西，就算讨论也不能带来任何新的结果，^① 群策群力、集思广益得出的结论与每个人单独思考得出的结论区别不大。

在这 2 项测试中团队讨论未能取得明显优势也有其自身的意义。这个结果反驳了某种担心，即团队得分高是由于反复测试。

相似性测试中，个人得分的总和为 11 分，属于中等水平。经过磋商后取得的分数为 13 分，比个人总和上升 2 分。这表明小组成员在磋商过程中切实体验到了协同增效的好处。

^① 在信息与词汇测试中得分比原始分有一些增加。个人答对的题目小组也都答对了。

在理解能力测试中协同增效作用表现得最明显。个人独立思考得分总和为12分，而经过磋商之后分数达到18分，比原来高出6分，即2个标准偏差。个人得分总和相当于71.5%的规范人口的得分，而通过协同增效得到的分数相当于99.4%的规范人口的得分。

案例2

第二个研究检查了个人独立思考得出的判断与磋商得出的判断之间的差异。

1. 研究对象

招募8名志愿参加者。其年龄从15岁到30岁不等，5男3女，都是在校高中生、大学生或刚刚毕业的大学生。所有志愿者于周末集中于阿拉斯加大学的阿克兰奇校园，进行为期1天的集体活动。其中6人有过磋商的经验，2人没有。

2. 研究目的

调查的题目是：在指定的任务中，哪些经过磋商的人比那些单干的完成得更好？

3. 对研究过程的描述

本项研究分4步进行：

- 先用极地求生测试进行初步测试。



- 热身活动。
- 对磋商的步骤、原则和讨论方法进行指导及演练。
- 再次进行极地求生测试。这次将受测试者分成 2 组。1 组仍进行独立操作，1 组则进行磋商并且做出一致决定。

4. 研究方法

(1) 初步测试

给所有受测人员 1 份极地求生测试卷，要求他们独立完成，并将每个人取得的分数作为基本分。

(2) 热身活动

初步测试之后，进行热身活动。要求每个受测者列出木制铅笔可能有的种种用途，列得越多越好。结果人们给出的答案中最少的只列了 5 项用途，最多的也就 11 项。然后集体讨论铅笔的用途。结果想出了多达 17 项用途。

(3) 磋商的指导及演练

下面要做的是逐条讨论附录 2 中论述的磋商要素，根据需要举一些案例和图示。根据附录中所述的方法对参加测试的人进行讨论原则的逐条讲解，并在必要之时举些具体事例，帮助他们更好地理解。

然后将这 8 个人分为 2 组，每组 4 人。这 2 组人在年龄、性别和经验方面都是相当的。

接下来让他们运用刚讨论过的磋商原则做实际练习。这个练习是关于北美灰熊的。在野外设置一些导电装置，当灰熊向这些装置

进攻的时候，它们会遭受电击。虽然有链子连成的网，但大灰熊能够越过网去进攻电装置。这些导电装置被做成雄性灰熊的模样，它们所要吸引的对象也仅限于雄性灰熊。人们希望雄性灰熊会把这些模拟灰熊当成侵入其领地的同类并对其进行近距离的攻击。

2个小组所要做的就是设计某个系统，要求做到：

- 用在导电装置上的费用不超过100美元；
- 防止导电装置打伤或打死灰熊；
- 该装置必须在冬、夏两季都能正常运行；
- 该装置对环境无污染作用。

经过一番热烈的讨论，两个小组都得出了自己的结论，并相互进行了交流。其中一个小组提出了四个方案，可适用于近似的环境。

(4) 再次进行极地求生测试

最后一步是极地求生测试的第二次测试。此前，受测人员并未对测试或专家给出的答案有过任何评论。其中1组被领到了某房间，这组人必须在那里单独解答求生测试的问题。剩下的1组则共同讨论测试中的每个问题，并写出最后的答案。有4组数据列出来：讨论前的平均得分、个人得分、小组的得分以及通过抽签得到的6张答卷得分。分数越低，就意味着与标准答案越接近。具体分数如表2。



表 2 极地求生测试各项分数比较 (图表)

	随机选取测试者	测试前	个人	小组
	58	36	32	25
	62	44	44	
	63	47	45	
	70	52	52	
	78	54		
	80	56		
		58		
		63		
平均总分	68.5	51.3	43.3	25
答题平均得分	4.6	3.4	2.9	1.7

可以看出,进行讨论前的平均分为 51.3 分。在进行讨论指导之后,个人独立完成测试所得的平均分为 43.3 分。经过磋商之后得到了 25 分,明显优于个人答卷得到的平均分,分数比为 25:43.3。这个结果清楚地显示了团队磋商中产生的协同增效的优势。

对测试结果的讨论

2 个小组在接受第 2 次极地求生测试时成绩都有所提高。尽管如此,独立答卷的那组中没有人取得像小组磋商那样的优秀成绩。他们之间差距甚大,即便是做得最好的个人,得分也只有 32 分,距标准答案的差距是小组磋商(25 分)的 1.3 倍。个人组中做得最差的得了 52 分,离标准答案更遥远。个人组的平均分为 43.3 分,距标准答案的距离是磋商组的 1.8 倍。

结 论

这2个案例显示了协同增效存在的令人信服的证据，并说明了磋商获得的成果要大于个人努力的成果或个人努力成果的总和。亦即整体大于部分之和。

人们不禁要问：为什么会有这些差异出现呢？要回答这个问题必须先谈一谈创造力。创造力包括了以下几个方面的能力，即多角度观察事物的能力、化腐朽为神奇的能力、把无关的事物联系起来的能力、以新颖且不同寻常的方式综合理智和情感信息的能力以及打破传统思维方式的束缚的能力。事实证明磋商可以提高综合思维的能力。每个人都有几十亿条信息存储于大脑之中。当对某话题进行讨论的时候，有的人可能会从4个方面去考虑这个问题，而有的人则可能从5个方面来进行考虑。因为思维是前后跳跃不停的，这样，念头跳回来时角度有了一点点变化，由此产生更多的联想。其结果就不是 $4+5=9$ 了，而是 $4+5=12$ ，甚至可以是 $4+5=20$ 或者更多的想法。这些新的想法在所有参与讨论的人的头脑里生根发芽。于是，人们又会从中得到新的启示。当人们在适宜的环境中进行磋商时，就可以产生无论在质量还是数量上水平更高的结果。在对这2个案例的研究中没有对产生协同增效的种种因素进行推断。这个题目不在调查之列。在这方面，有很多因素是值得考虑的。例如智力因素、参与者态度及经验、小组的特点、磋商这种决策模式本身、团结在协同增效中的作用、情感的投入以及对测试的重视程度。

同时，也有时间的问题。在第2个研究案例中，所有独立答卷的人得出答案的速度都比磋商小组要快。这可能表明当时间是首要



附录 1

通过磋商改进思考

考虑或至少比得出最佳答案更重要时，磋商并不是个恰当的方法。

随着我们对磋商过程越来越有经验以及对磋商的活动原理进一步研究，我们相信未来的人们定会找到更有效的方法来解决人类社会发展不断遇到的种种难题。



附录2 磋商法综述

定 义

磋商是指为达到共同的、确定的目标与他人友好、融洽的气氛下进行思想与情感交流的活动。

下面这些步骤取自《巴哈伊教的行政管理》一书中第21 - 22页。

态 度

七大有助于讨论的好品质：

动机

无私地为共同目标努力能加快磋商进程。

精神

以热烈、积极的态度进行讨论，有利于得出圆满的结果。

超脱

避免发表先入为主的观点或说出不利于得出新结论的意见。

吸引

对别人的看法或意见表现出极大的热情，有助于得到更多更好的意见和观点。

谦虚

谦虚的态度有利于磋商的顺利进行；反之，傲慢或独断专行则会妨碍磋商。

耐心

在压力下表现出耐心与风度有利于找到最好的答案。

服务

采取一种服务的态度可以使人始终把小组的重要性放在个人利益之上。

七大不良行为

纷争

权力争斗不利于产生最好的想法。

顽固

顽固只能导致纷争与不和谐的关系，压制集体天才声音。



以作者自居

好的主意或想法是属于集体的。你提出意见后，就不再把它视为自己的。

低估

低估他人意见的重要性遏制了集体天才。

人云亦云

每个人都应提出自己的见解，而非重复别人已经说过的东西。

批评

不论是在讨论中还是在讨论后，太多的批评都会让决策无法证明其价值。

支配

不应该在讨论时考虑主次角色，而应把精力集中在要讨论的问题本身。若有某个人赢了别人，团队就输了。若团队赢了，就没有输家。在一起工作就是赢。

关于讨论

讨论的条件

不同观点的存在很重要，并且能制造一种动态的张力。下列条件使得这种张力可以被用来为共同的利益服务。

(1) 团结

共同目标的吸引力远远大于差异的分散作用时，就会出现团结、

融洽的气氛，而这一气氛则是新思想产生的最佳土壤。这就要求大家求同存异，并且真诚地关心他人。要做到既不冒犯别人，也不会被别人的评论冒犯。

(2) 集中注意力

所有的人都必须把注意力放在需要解决的问题上，并寻求最佳解决办法。对共同目标的投入程度及关注程度决定了磋商结果的好坏。

讨论过程中应注意的事项

(1) 投入

所有人都应致力于为团队的最大利益服务。

(2) 礼貌

恭谦有礼的磋商让大家都乐意听取意见。

(3) 尊重

尊重自己，尊重他人，尊重所做的工作。

(4) 小心谨慎

要小心谨慎地提出意见并忠实履行职责。

(5) 态度温和

陈述个人观点时要清晰有力。但陈述观点只是为了让大家了解它，并对之进行讨论，而不是为了说服别人、强迫别人接受。温和地陈述自己的观点，即使大家意见不一，也会有一个融洽和睦的气氛。

若能依照上述几条进行讨论，那么往往会得到“三个臭皮匠，抵个诸葛亮”的效果；反之，若讨论未能按一个正确模式进行，那么即便是好的想法也不能带来相应的结果。



做出决定

做决定的过程有 3 个步骤。在这个过程中，人们应该畅所欲言地发表自己的意见。真理的火花是在不同意见的碰撞中产生的。是思想产生了真理的火花，并且思想是来自人们的观念，而且与他们的地位或性格无关。

在提出解决问题的方法之前，应把所有的想法都摆到桌面上讨论。只有在充分讨论之后，才能做决定。

这个过程中的 3 个步骤如下：

了解情况

第一项任务就是把问题、计划或情况以及要实现什么目标琢磨透，这意味着寻找并评估事实，了解事实的背景，思考其含义。

解决问题

经过充分讨论之后，可以提出一个解决问题的试行方案。若所有成员都表示同意，那么它就成了一个决定。否则，就必须对其进行修改，直至全体一致通过或者取得绝大多数人的同意方可。这不是一个妥协，而是寻找最好的解决方法。

执行

执行决定是这一过程的最后环节。不论个人看法如何，既然集体已经做出了决定，每个人都应执行。不存在少数派意见或是对立意见。当然，在决定执行过程中，若发现不妥之处，则应及时修正。

证 明

好的磋商有迹可循，这些迹象也表明协同增效已经发展起来了。下面是几个迹象，但不要当成确证：

做出的决定是出人意料的

若参加者从一开始就能预见到最后的结果，那么讨论就变得索然无味，不能激发人们的灵感，也不能让协同增效充分发挥作用。

观点不断变化

若每个人在讨论结束时所持的观点都与讨论开始时一模一样，就说明人们思想封闭了。

在讨论完毕时你感觉很好又精神焕发

若在结束时人们感到心情沉重、精疲力尽，就往往意味着讨论进行得不得法，而且协同增效未能充分发挥作用。

上述几种迹象越是明显，体验到的协同增效作用就越大；反之亦然。协同增效使得任何团队都能做出力所能及的最佳决策。这些决策能比美天才之作。综上所述，人们所能达到的讨论状态也代表着协同合作精神得以发挥效力的程度。协同合作精神使得每个小组的能力都得到充分的发挥，最终取得满意的效果。通过协同合作、积极讨论得到的结论往往是人们智慧的结晶。



参考书目

- Buckham, R. H. "Applying role analysis in the workplace" in *Personnel*. February 1987, 64(2), pp. 63 - 65.
- Fisher, R. and Ury, W. *Getting to Yes*. New York: Penguin Books, 2nd edn. 1991.
- *Consultation*. A compilation made by the Universal House of Justice. Wilmette, IL: Bahá'í Publishing Trust, 1980.
- Gordon, W. J. *Synectics: The Development of Creative Capacity*. New York: Harper and Row, 1961.
- Human Synergistics. *Subarctic Survival Situation*. Plymouth, MI: Human Synergistics, 1988.
- Human Synergistics. *Subarctic Survival Situation, Leader's Guide*. Plymouth, MI: Human Synergistics, 1988.
- Huntley, Earl. *The Union of East Caribbean States: Thoughts on a Form*. Castries, St Lucia: The Voice Publishing Co., Ltd., 1988.



- Janis, Irving Lester. *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin, 1972.
- Janis, Irving Lester and Mann, Leon. *Decision-Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment*. New York: Free Press, 1977.
- Joyce, R. and Weil, M. *Models of Teaching*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 3rd edn. 1986.
- Kolstoe, John. *Consultation*. Oxford: George Ronald, 1985.
- Mackenzie, Alec. *The Time Trap*. New York: Amacon, 1990.
- Miller, L. *American Spirit*. New York: William Morrow and Co., 1984.
- Miller, L. "The Synergist Prescription" in *Barbarians to Bureaucrats*. New York: Clarkson N. Potter, Inc., 1990.
- Mouton, J. S. and Blace, R. R. *Synergy*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1984.
- Peck, M. Seott. *World Waiting to be Born: Civility Rediscovered*. New York: Bantam Books, 1993.
- Rawlinson, J. Geoffrey. *Creative Thinking and Brainstorming*. New York: John Wiley and Sons, 1981.
- Shoghi Effendi, *Bahá'í Administration*. Wilmette, IL: Bahá'í Publishing Committee, 1953.
- Siegel, B. S. *Love Medicine and Miracles*, New York: Harper and Row, 1988.
- Walton, Sam. *Sam Walton, Made in America: My Story*. New York:



Doubleday, 1992.

- Weaver, T. and Prince, G. "Synectics: Its potential for education" in *Phi-Delta-Kappan*. January 1990, 71, pp. 378 - 388.
- Wechsler, D. *Wechsler Adult Intelligence Scale*. New York: The Psychological Corporation, 1955.