



- 找到那些能够清楚地描述现实但不对之加以评判的语言。

现在,我想介绍一些你在实施和行动阶段与群体打交道时可以采用的、对上述理念起支持作用的方法。

实施阶段围绕以下中心展开:

- 高度参与;
- 公开做出选择;
- 改变交流话题;
- 透明度和公开表达疑惑;
- 共同创造出达到目的所需的结果。

咨询顾问所能提供的最大的服务可能就是,使客户意识到参与实施过程的重要性。不管建议方案的内容是什么,参与都是很有作用的。没有客户组织内各成员之间的相互作用,即使技术性最突出的建议方案也不可能得到实施。如果相互作用的性质不发生变化,任何回报、标准、测量指标都不会有什么作用。

会议就是信号

任何变革的实施都可以归结为一点:不同层次的人们是否将为变革和组织成功承担责任。就是如此,没有别的了。

我们可以明确地指出,我们的目的就是使组织基层的人们有更多的选择和参与机会。但如果提出这一声明的会议本身并不是其所倡导的内容的实例,那么这种承诺的合理性就微乎其微了。我们如何聚集到一起的性质、基调与结构,就是人们用以判断战略的可行性的样本材料。

我们并没有意识到我们的集会方式、见面方式中传达出来的信息的重要性,这一直让我感到很吃惊。如果说这些方式中的确包含某种信号的话,那就对了。有关群体过程的著作可以装满几个图书馆,但我想集中讨论有关我们彼此之间如何做出承诺的5个方面的问题。这些问题不需要大量的有关群体过程方面的专家,讨论得更多的是如何设计会议结构,而不是如何应付某一尴尬的时刻。

创造性参与的5个简单要素

创造性参与的要素看上去十分简单,但列出这些要素并进行讨论要比

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885

0451—88342620 88723232

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com（入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可）
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 88723232 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



实践容易得多。如果我们所参加的会议具有下述特点的话,就是成功的参与:

- 会议演讲者与参与者之间的平等;
- 透彻分析并公开说明所存在的疑惑;
- 公开做出真实的选择;
- 新的交流;
- 有助于群体活动的房间布局。

演讲者与参与者之间的平等

有多少新方案的实施是从管理者与咨询顾问进行的有关目标、战略、方法和措施的讨论与陈述开始的,这一点让我很吃惊。我曾经见过一个管理者或咨询顾问,长时间地站在会议室前方——有时是几个小时——展望前景、界定有关术语并勾勒出即将开展的活动的全景。会议的结构设计是一种社会性的技术,我们总是按照惯例召集会议,而不是改进技术使之更好地服务于我们的目标。我们的会议是以这一思想为基础:如果有人对我们所说的感到困惑不解,我们就再大声地重复一遍,似乎放大声音就会消除困惑。

有时甚至没有什么提问的余地,与听众也没有任何接触。我常常见到这样的情形:开会时,高层管理者进来了,做了预先准备好的报告,接着就离开了。任何情况下,会议的目的都是培养承诺并使人们有一种整体意识。仅仅通过做报告永远都不可能达到这一目的,在我们从事咨询活动或管理活动的人都没有特别大的领袖魅力的情况下,尤其如此。即使我们是伟大的演讲者,在实施过程中来用演讲方式所造成的影响,只能是强化了人们的被动性、增强了人们对进行演讲的领导的依赖性,强化了他们的这种感觉:实施方案已经预先确定好了——所有这些特点都是我们在日常工作中想努力克服的。

大多数演讲过程还会出现的另一个问题是,演讲内容经过反复的修改最终毫无生气了。许多讲稿是由其他人而不是演讲者本人写的,事实上经常如此。并且有时管理者是被迫请进演播室进行演讲,这种情况通常是很要命的。

所有这些做法更加适用于君主国而不是企业。假定有一些重要的信息要大家共享,但这样做的情感成本太高,并且我们的注意力没有指向正确的方向。以演讲为基础的会议——即使会议上还要像扔骨头一样提出问题——传达出这样的信息:只有高层管理者有一些重要的话要讲,员工的工作



就是静坐倾听,并有礼貌地提出问题。答案已经有了,人们来这里就是为了寻找答案。

以承诺和参与为中心的实施意味着,最重要的交流是员工们彼此之间的交流。因此当我们聚到一起的时候,就要让听众彼此交流。我们认为,我们更多地是通过与同级人之间的关系——而不是通过我们自己的老板身份与组织联系在一起。假定在这种文化氛围中,所有人都想听领导讲,但在在我看来,这更像是对问题的陈述,而不是提出解决方案。实施过程中常见的问题恰恰就是我们的依赖性、消极性以及总是乐意做出口头承诺。为什么要在这一点上与客户共谋呢?管理者的讲话可能是重要的,因此就安排他们讲15分钟,不要反复地进行准备或有所监督,让他们写下自己的观点,凭记忆说出来。这样我们就能认识到对他们来说什么是重要的。

我一直都陷入了同样的误区。在我从事有关授权方面的咨询活动的短暂的时间内,一家大型电子公司举行庆祝活动,表示对其团队工作的认可并庆祝其员工参与的成功。作为演讲者,我谈的是有关授权的话题。大厅里有四百名员工,他们都挣着挤向第一排,为了和高层管理者接近——那些管理者迟到了,但还是被员工忠诚地引领进来。此时,我站在讲台上,比听众高出五英尺,鲜花像护城河一般环绕摆在讲台上。我向下看着人群,管理者坐在最好的席位上,同时讨论着有关平等的重要性的话题。这就是所谓的参与。加上所有的鲜花,这一切都使我感到,或许我已经该退场休息了。

你可能会想,演讲者与参与者之间简单的平等的重要性被夸大了。相信我,这一点要比我们已经认识到的具有更深刻的意义:这一概念最直接的含义就是,在我们聚集到一起的大多数时间里,我们都把精力集中于演讲和陈述,而把参与看做是日后要做的事情。

透明度与公开说明所存在的疑惑

言论自由与集会的权利都是有法律保障的。但是,组织中的情况是,那些在街上是正确的行为在会议室里就不怎么正确了。在工厂里我们都听说过,如果你站起来,你就会遭到攻击。现在,我们又在讨论自我管理,但对群体中的下属来说,在没有其上司参加的情况下召集一次会议是很困难的。我们都对这一事实印象很深:有时已经过去的自我管理会被看做是反抗。

作为咨询顾问,我们部分的任务就是,将集会的权利与言论自由带到组织中来。用实用一点的语言说,这就意味着,如果有机会使人们听到所有的讨论和观点,如果听众所反映的现实与讲台上演讲的人所反映的现实同样



重要——甚至更加重要,如果那些在讲台上演讲的人诚实地反映了有关失败和不确定性的问题,那就要召集会议。

这样做可能导致对信念——任何变革或改善活动的核心的歪曲。除非我们能够公开说明我们认为什么是真实的,说明我们的疑点、所保留的观点以及过去的失望,否则我们就无法进入一个完全不同的天地。如果我们不能拒绝,我们的承诺也就没有任何意义。

站在同一平台上

组织中的人们确实会说实话,只是他们是在私下里这样做——在休息室、闲暇时、吃饭或喝饮料时。如果只有私下里才有真诚的交流,那么公开的交流必然是不真实的,从根本上说是令人沮丧的。大群体集会的情形就是这样。如果所有真实的讨论只存在于小群体中,在大的群体中就不会有多少信任。

如果真诚的、对抗性的交流出现在公共场合,就会出现权力和责任的再分配。让与会的所有人都听到各种各样的观点,这样做可以产生一种行政上的影响力——尤其是在大群人集会的情况下。如果我们相信权力的再分配对责任的转移至关重要,那么如果公开交流发生了变化,责任也就发生了转移。

至此,我们一直认为主要是管理者拥有公开表达的天赋。我曾参加过许多会议,管理者都站在讲台上向人们提出“挑战”。一次会议上,管理者在动员演说过程中声称,如果要他为其所在的组织评级的话,他会将其定为“C”。尽管很明显,这一评价并不会令其员工兴奋,但你可以对他采用的方法所体现的智慧提出疑问,至少他处于做出这种评价的位置上。

尽管在某种程度上,管理者有权说明他的这种“定级”,反之并不正确。如果员工诉说他们的抱怨,通常称之为“抱怨会”(whining 或者 a “bitch” session);如果管理者有必要对其职员提出挑战,很好;但除非职员反过来有机会向管理者提出挑战,否则会议就不会取得任何进展。为此创造一个公共空间是实现文化转向、实施一项变革的第一步。促成这一目标的实现就是咨询顾问的任务。

坦率的交流

每次集会都应当是开放的、互惠的,这并不完全等同于我们所谓的“团队建设”(team building)或“大群体介入”(large-group intervention)。即使在我们实施一项技术性鲜明或以业务为导向的变革的时候,也有必要创造一个相对公开的平台,供人们表达自己所关心的问题,阐述所探讨的观点。每一项技术性 or 业务变革都打破了其根植于其中的人类系统的平衡。关系变



了、影响发生了转移、边界受到威胁,被人们广泛接受的交流就成为找到新的平衡的惟一途径。管理者的承诺是不会有有什么帮助的,没有人相信他们,因为他们的工作就是打消人们的疑虑。

如果所设计的会议更多的是打消人们的疑虑、安慰他们、讲述故事而不是进行交流,这都是对会议的“浪费”,他们失去了交流的机会。人们心里想的问题是,他们是否了解到了真实的情况。如果发言人不提及疑虑和不确定性,在出现失败的情况下也不讨论有关失败的问题,那就没有坦率的交流。

只有人们参与讨论,否则他们就不可能认识到自己是否了解到了真实的情况。为了努力推出某种战略,而对问题避重就轻以鼓舞信心、赢得支持,这种情况太常见了。人们对于管理者的信任与其说是来自于他们是否是正确的,不如说是来自于他们是否愿意说真话。

多数组织中,公开说出真相很少见。实施战略的成功将取决于发起这一战略的对话的平等性,并且实施过程越是公开,影响力越大。在言论自由与集会的权利的结合处就出现了变革,这不仅仅对民主有益,而且会使一些浮夸的言语变为现实。

公开做出真实的选择

赞同权力再分配的观点是,很可能每个人都会在意自己能够控制什么。如果这个工厂、这个项目、这个群体归其他人所管,我要按照别人的要求去做,按照工作说明书去做;在存在某种担忧或诱导的条件下,我的付出可能会多一点。但如果这个工厂、项目或团队是我的,我就更有可能贡献出我所有的一切,完成所有必要的工作,以一种不同的方式加以关注。

什么原因使这一项目成为我的,这并不是源于任何逻辑,而是源于自己的参与。项目的创始与发展过程中,我参与得越多,对其成功所负的责任就越大。与这一观点相比,很少有其他观点能得到人们更好的理解与更少的实施。即使在今天这个强调自我管理和参与的时代,我们的实施战略往往是在其公开之前很久就制定好了的。通常情况下,留给人们的只有一个选择——“你将如何支持这一项目?”

如果我们希望人们承担实施的责任,就有必要将选择尽可能地交给位于组织下层的人们。我们是为了责任本身而这样做,而不是将其作为一种社交活动。

我们还要通过参与做出选择,因为当我必须做出某种决策的时候,我必



须了解它,选择就需要斗争。要看到事物的两个方面,理解问题的复杂性。安排好这一过程所面临的挑战就是,如何公开选择同时又不必使所有的人参与所有的决策过程——这个过程是相当拖累人的。

任何变革过程中,组织各个层次在勾画远景、制定标准、开展培训、设定指标以及责任分配等方面都有做出现实选择的机会。这些并没有必要在实施开始之前就预先规定好。事实上,最好是不要预先做出规定。在不同的组织中,这些要素各不相同——不管在咨询顾问和管理者看来,这些要素对于成功有多么必要。为什么不把这些可变性看做是一种资产,而不是一种缺陷呢?

局部选择中通常存在一些限制,但咨询顾问的任务就在于,为了确保真正变革和实施过程的推进,要在更低的层次上支持最大限度合理的权力。传统的观点是,高层管理者在变革过程中起着至关重要的作用,他们有责任从根本上决定事情将如何发生变化。这就是把赌注放在以经验为主的不足上,并对奇迹深信不疑。如果所有关键的决策都由管理者做出,那么实施将最有可能成为斯文的争论和表面文章一样的过程;如果只有高层管理者支持变革,那么变革的努力将成为人们口头上津津乐道的东西。

此外,我们还讨论了许多有关对变革的抵抗问题。我并不认为人们真正反对变革。在我看来,他们反抗的是那些施加于他们身上的变革。我们陷入了这样一个循环中:咨询顾问和管理者认为人们是抵抗变革的,于是在“应付”这种抵抗方面我们越来越聪明,我们变得越聪明,人们越清楚地认识到这一点,意识到我们的聪明,从而就开始防范。避免这种循环出现的方法就是对权力和选择进行再分配。

因此,对选择进行界定就成为引导人们如何做出相互承诺的一个基本要素。并不是说每次会议必须做出某种决策,而是意味着每次会议必须就一些关于如何处理诸如远景、标准、培训、度量指标,以及承诺等问题进行认真的对话。对于重要的变革来说,我们所要努力获得的就是解决方案。

改变交流内容

谈话的结构和内容很重要。我们知道,要使这次实施活动具有创新性、引人注目,规划和启动这一实施活动的会议也必须是创新性的、引人注意的。比较典型的是,我们所安排的旨在提高人们参与性的许多交流都过于小心谨慎,具有十足的分析性特征。我们有必要超越下述做法:简单地要人们向领导者提出有关解释的问题,或者集体讨论有可能使实施成功的途径、



有关人们在今后需要扮演的新的角色和具备的新技巧的问题。

这些问题都是相关的,但它们的要求并不十分苛刻。它们主要是一些鲁莽的、显示智慧的、“左脑运动”的问题。在某种意义上,它们可能会涉及一些重要问题,但它们并不能使人们之间密切地联系,并且会排除问题的个人或情感的方面。我们需要那些吸引人们亲自参与并承担那些不太典型的的风险的方法。为了更长久的实施以及每天的生活,我们所追求的任何新的文化或态度都必须是经过设计的——自始至终都要如此。

咨询顾问的责任就是找到改变作为推进变革的手段的交流的方法。为了使新的交流有意义,它必须能够促使员工感觉到自己与此时在场的其他人联系在一起。要达到这一目的,我们有必要避免一些陈腐的话题,找出一些人们容易接受的、个性化的话题。

避免常见的重复

我们所进行的多数交流都不具备这些特点,它们仅仅是我们过去的观点的重复。每个人都有自己解释、讨论周围世界的惯用的方式,我们的讨论就像是磁带,每次有什么新的东西都先放进去,然后开始重新播放。下面列举了一些常见的、会使我们陷入过去的老套中的对话。

文化氛围使我这样做。除了进行文化变革之外,我们没有什么可做的。在这种文化氛围中,短期成效是最重要的,竞争处于至高无上的地位,并且竞争指的是“你了解谁”,而不是指“你了解什么”(and it is who you know, but what you know)。

领导者的行为必须改变。除了领导模式和新的行为,你还能希望从较低层次的人们那里得到什么?

报酬制度必须改变。除非我们因为新的行为受到奖赏,否则还会出现“新瓶装陈酒”的现象。或者说,这样做是“新瓶装陈酒”,还是别的什么东西?

必须消除风险和恐惧。如果你在此站起来,你就会遭到攻击。你必须重视失败,并且只有这样,我们才能像往常一样。

更多的技巧是有必要的。人们并没有做好进行变革的必要准备,需要接受更多的培训。我们有必要界定新的能力,并且只有这样……

结构必须改变。即使结构已经有所改变,其变化的程度也不够。结构层次仍然太多或太少、副总裁太多或不够、劳动者要么太老要么太没有经验。

必须界定和规定新的角色。中层管理者所扮演的新的角色是什么?除非我们清楚地界定新的边界以及谁决定做什么……



这些都是我喜欢的话题,你也有你自己喜欢的。这些都是那些认为这些事情属于其他人们所讨论的有关延期的对话。每个话题多少都有点引人注目,因为它包含了某些真理。在不同的情境中,每种情况都可能出现。问题在于它们表达的都是一种补救措施,指出了在我们成为参与者之前,其他人所必须做的事情。经常出现这种情况:咨询顾问在人们的劝说下讨论这些话题,并继续给出问题的答案,从而忘记或忽视了这一事实——所有员工以及他们的同事们,都有能力自己回答这些问题。不要只看到这些问题的表面价值,他们是一些测试性问题,目的在于看看我们是否将联手帮助人们避免自己的自由以及进行投资的选择。

开始新的交流

我们常见的交流的真正代价在于它们所造成的玩世不恭的态度。并不是因为所提出的问题没有得到回答,而是所讨论的陈腐话题使人疲惫不堪。陈腐的话题成为一个避难所,成为我们寻求安全的一种方式。这里有一些引发新的交流——这种交流需要有所侧重并在这一过程中建立某种联系的基本原则。

讨论变革对我或我们所产生的个人影响。找到某种方法,讨论有关人们对提出的建议有何感受的问题。不是有关他们如何评价的问题,而是所造成的感觉如何。目的在于在不强制性地提供帮助的情况下,逐渐揭示出疑点,弄清楚人们没有说出的看法。

不要议论没有参加会议的人。议论没有参加讨论的人是一种本能。如果我们那些没有参加讨论的人采取某种行动,我们就暂时获得了一种轻松的感觉,但这种感觉是以我们自己的乐观为代价换取的。

注意对历史事件的讨论。人们往往倾向于一开始就分析什么促使我们来到这里,似乎对过去的讨论能够解释未来。防止讨论历史的好方法就是不断地问:“我们希望通过会议创造出什么?”如果有些历史讲述的恰好是使我们聚集到一起的个人的故事,那么它就是有用的。要限制讨论历史事件的时间并使其具有个人性。注意运用诸如“根据你的经验,你的能力对支持这一计划的实施有什么影响?”这样的问题。

尽可能推迟对行动计划的讨论。匆忙做出有关行动的决策常常是对现实变革的一种防御,这很具有讽刺意味。变革首先是改变我们思维方式的一种经历,其次才是改变行动。如果我们匆忙做出决策,我们就不再学习,并且使明天成为昨日的再现。匆忙做出规划可能是反对进一步实施方案的一种间接的表达方式。

讨论一下我们在创造新的形势过程中扮演什么角色。承认我们对问题



的出现起了催化作用,这样会给我们以希望:如果我们促成了问题的发生,我们就能够解决它。这就会暂时引起我们的负罪感,但除此之外就是我们的自由了。

注意地点

集会的地点与任何口头的陈述或记录一样,都清晰地传达出我们的意图。问题在于,我们已经忘记了有形的空间在影响我们的行为方面的重要性。我们知道,当我们走进教堂、走进法院,或走进感觉亲切的饭馆和院子时,我们是如何被改变了。场所与目的之间存在某种精神、某种关于目的的陈述、某种一致性,进一步说明了我们为什么会来到这里。我们工作场所——设计的目的就在于传达有关效率、等级地位和限制等信息——传达出有关参与的某些信息。

在办公室或宾馆中,几乎找不到一个适合于对话或参与的房间。大多数房间都适用于指导和说服活动。首先,大多数桌子都是矩形的。你坐在矩形桌子的任何一侧,都看不到与你坐在同一侧的人们,要使你看不到的人参与进来是很难的;U型或方形的桌子仍然使我们看不到屋子里的第三个或第四个人;会议室是最差的场所,桌子是固定的、巨大的,很明显,这永远都不是真正的交流所需要的。

除了家具方面存在的问题,培训室和会议室主要是为说服和演示设计的,演讲者要么在室内,要么在其他地方。现在用于设计会议场所的资金,大部分都用于电子设备和投影设备。在有些情况下,设计一个容纳不到30人的会议室就会花费25万美元用于墙壁、地板、天花板的装修。对墙壁的投资达到这一水平,你就不会使座位面对面。

这对于我们有关联系和交流的观点来说意味着什么呢?每次当房间的布置是为了方便与演讲者的互动而不是彼此之间的互动的时候,被动的接触和官僚主义文化的价值观就会得到强化。因此,会上所讲的是并不重要,房间的结构就传达出自身的信息。我们将大量费用用在与我们看不见的人进行交流方面,同时对房间进行布置,从而使所有人都面向前方并对着墙壁。这些房间都是工业化文化和电子化文化的合成物。我们对技术的钟爱远远超过了我们对彼此联系的钟爱。说什么技术使我们彼此联系起来,完全是无稽之谈,它使信息交换与人与人之间的互动相混淆。技术本身并没有什么错,我们只是夸大了它的作用。

从更广泛的意义上看,我们对于物理空间在文化方面的影响力一无所



知。我们愿意在没有窗户、墙上没有颜色或图片、门上没有装饰线脚的房间
里开会。窗户、颜色、艺术和建造细节使环境中充满生气和人情味。如果你
正在实施变革,要主持会议、召集众人,几乎不可能找到能够开展工作的房
间——这种房间设计的目的在于使人们感到富有生活气息并且彼此之间能
够进行真正的交流。

礼堂、自助餐等以及其他对参与提出挑战的场所

在我们的文化中,最能够体现我们集会方式的家长制特性的就是礼堂
——尤其是公司礼堂。那里有一个讲台,演讲者站在高高的讲台上,所有人
都可以看得见他;有几百个座位排成排,都是面向前方并且固定在地板上;
照明和音响系统的设计都仅仅是用来突出和放大演讲者。通常还有一个墩
座,就是会议室本身的指挥——控制系统。通过这些墩座,你就可以控制屏
幕、幻灯片、声音以及电脑投放出来的图片。墩座上有一个开关可以自动升
降,这样可以根据演讲者的身高进行调整。你甚至可以控制时间,用时钟显
示现实的时间、已经过去的时间以及剩下的时间。对于听众,我们至多是准
备观众席照明灯、一个可以传递的远程麦克风,以便于听众提出问题或发表
看法。

如果我们召集的人数超过 50 个,不使用礼堂,而是到附近宾馆里的一个
自助餐厅或舞厅中——二者都是用于就餐,而不是为会议设计的。它们比
礼堂更灵活,但如果你的目的在于为了使人们都参与而将他们聚集到一起,
你就是对你能找到的场所提出了挑战。

甚至存在这样的情况,即使有为了使所有人都参与而面对房间进行布置
的可能,通常我们也不这样做。我们甚至认识不到已经布置好的房间有碍
于我们目标的实现。如果我们的目标在于听到所有的想法,在于使同事之
间的交流与其与领导之间的交流同等重要,如果我们希望领导者从受人尊
崇的位置上走下来,仅仅作为一名有影响力的成员参加会议,你就不能让领
导者和咨询顾问站在讲台上,用高人一等的态度对听众讲话。

圆形

参与和承诺的有形的象征就是圆形。圆形桌子使每个人都处在其他
人的视野中,围坐成圆形也能收到同样的效果,甚至是一个屋子中摆满了圆
形的桌子也能产生互动的效果。不要担心有些人要背对着前方,演示不是
在屋子的前方,而是在桌子上进行的。最终整个房间和建筑物的设计都是圆
形的,某些信息已经包含在这种设计中。萨顿(Saturn)和哈利·达维森
(Harley-Davidson)已经认识到了圆形在其建筑物设计中的作用。

其他组织也正在尝试使用新的公用场所。为了持续不断地展示其目



标、价值观以及大型项目的进展情况,波音公司设计了“可视”房间。该公司的一位高级主管开始尝试着利用这种可视房间的结构,促进成员更大程度地参与。首先,他搬走了室内的大桌子,只放几把椅子和几张低的咖啡桌用来放各种物品;然后搬进一些植物,使整个环境具有了生活气息;后来他们发现,照明灯看上去很冷、很正式,因此他们就换上了落地灯。然而,这样做就有点太过了,因为这种摆设给人造成一种起居室的感觉。他们搬走了落地灯,但椅子和植物仍在,以此向人表明:如此设计房间的目的就在于进行开放式交流、促进人与人之间的互动。尽管如此,一间客厅——人们的生活空间——看上去如此令人不舒服、不适合于工作,难道不是很有趣吗?

关键不在于要正确地设计房间——这是有关我们对场所的重要性及其影响力的认识的问题。随着我们对聚会场所的影响力的认识逐渐加深,我们将开始重新设计公共场所。这就需要家具设计者、建筑师、宾馆主管、组织的房地产所有者以及那些参加会议的人们共同努力。

对我们的实施会议来说,有形的空间不仅仅是个灵活性的问题。还传递出可居住性的信息,以及这一场所是为人们设计的还是为机器所设计的信息。大多数商业化的场所都是为机器或者为获得类似于机器的效率而设计的。被涂成灰色或白色的木板墙,使人想起人类精神已经被制度化了。在走廊的墙上、会议室或接待室中,几乎没有什么艺术或人性;如果有艺术品,通常也是有关公司历史、产品或建筑物的图画。有点像苏联的斯大林主义者的艺术作品,即只允许画那些为国家增添荣誉的人的画像。或许我有点夸大其词了,但你能明白我的意思。

不管为你提供的工作场所如何,你总是会有选择余地的。甚至是在讲堂里,不坐在同一排的人们也可以相互交流——或者站起来,或者站在过道里,或者到屋子的前面。如果你的确可以选择,试着只用椅子——不用桌子。可能有人会抱怨你,但这也是值得的,因为这样你就有了更大的灵活性,并且场所本身可以传递出一些信息。

选 择 责 任

如果人们没有普遍而深刻地认识到,每个人都必须承担工作责任的话,没有什么变革会有所裨益——不管变革方案多么明智、多么必要。这就是真正的责任——每个人都愿意把组织的福利摆在首位,而后才考虑自己所在部门和自己的福利,这就是一种个人选择。当人们感到彼此联系并且对



整个过程有所影响时,对责任的选择最容易出现。

本书自始至终我都在讨论如何使责任(responsibility and accountability)融进我们与客户之间的互动中。培养责任感的全部方法都包含在表达我们的希望、应对客户抵抗、引导签约会议等的技巧中。在你与你的客户之间创造一种高度的互动就是如何使责任融入整个实施阶段的方法。

如果你的目标在于培养内在承诺,其方法就是建立联系、坦诚相待,在你习惯的场合开始新的交流,并且最后要让人们自己做出自己将如何完成工作的选择。我们给予人们的选择是很关键的,并且与我们对未来情形的设想相反。真正的承诺通常要求对权力进行再分配。并且这一过程比在工作过程中每一点上所出现的对组织的重新描述——包括哪些人做出决策、谁提出建议、谁提供资源等要微妙得多。有关决策规则的图表并不会使权力发生变化,但会限制权力。权力的分配必须体现在我们如何生活中,而不仅仅体现在我们如何做出决策的过程中,尤其应当体现在当我们聚集在同一会议室的那段时间里。

第 17 章

Some Tools for Engagement

参与途径



改变参与的方式并不是问题的全部,但对咨询顾问来说,却是关键所在。作为咨询顾问,客户的大多数活动都是在我们不在场的情况下完成的,但如果我们在场的时候,能够促使他们以不同的方式参与,这也将渗透到他们其他的工作中去。

我们把每一个独特的事件,都看做是我们希望进一步实施所采取的方式的样本,就这一点而言,就会有变革发生。每一时刻都将成为目标的一个实例。例如,如果你要召开一次会,讨论制定一套有关电话中心的新的措施,这次制定措施的会议有必要强调实施过程中所有的主要原则:

- 平等的参与;
- 公开做出现实的选择;
- 公开处理棘手问题;
- 交流中内在的联系和不足;
- 以圆形为主的物理空间。

这些理论就足够了。接下来就是有关我希望那些参加会议的人所采用的具体方法的实例,不管他们刚进屋时的环境或期望如何。总之,这些方法体现了所有有关参与的因素,并能使咨询过程完美,因为它们直接面对这一阶段所必然涉及的情感方面的工作。人们一直强调会议的结构设计和会议过程中的引导工作,因为我们召集会议的方式已经成为我们日常合作共事方式的一种隐喻。

你可以实际应用的方法

当不同的文化交织在一起时,我们就会根据自己的经验做出有关文化的结论,并决定是否信任它。要使文化向着更大的责任和承诺的方面变化,我们可以通过改变我们聚会的方式达到这一目的。

下面列举了一些实用的进行会议设计的方法。每一种方法都代表了参与的5种要素的大部分内容:

- 高度参与;
- 透明度和公开表达疑虑;



- 公开选择；
- 改变交流的话题；
- 共同设计合乎目的的结构。

每一种结构都包括那些能够证实会议是文化的一种显现的活动。这里的结构、理论以及实践本身都是很有影响力的,但那些包含更大信息量的具体的实例,就更是如此了。让人们以这种方式——或者通过开展这里所描述的活动,或者通过你自己创造的方式——彼此承诺,承担使客户所选择的变革成为现实的责任。

结构1 从明确的目的和相同的起点开始

不管谁参加会议,都要说明召开这次会议所关心的问题、此时人们变革的重点在哪一方面、现在组织需要我们做些什么,并提出有关如何安排这一步骤的看法。

大多数人都熟悉对这类信息的需求,关键就在于说出整个过程,包括缺点和失败。不要以使人们免受焦虑为借口而向人们隐瞒坏消息。焦虑是一种自然的状态,最好是公开处理。我想提醒的惟一一点就是,要确保简练和随意。更多的东西是发自内心而不是来自于头脑。

会议中不需要的东西是不断高涨的有关动机的祝福或来自于管理者或重要的发起人——他们将不会参加整个会议——的说教。让一位管理者在会议开始时露面,发表其对整个过程的想法,接着就离开,这样做实际上是很荒谬的。如果说“我很在意,我承诺,但我要走了”,这样并不会产生好的效果。这是一种帝王式的、一副恩赐态度的行为,贬低了整个会议过程以及那些留下来继续开会的人们。

结构2 就有关参与的期望进行重新协商

我们参加会议时都希望有什么事情是针对自己发生的。我们按照安排参加一些娱乐活动,心里还想着他们会如何安排会议。我们用来评价会议的形式,就是提出有关领导的问题:他们做好准备了吗?他们的目标是否清晰并且是否已经达到?直观教具的质量如何?你曾经填写了多份评价表,询问有关你对会议的贡献问题?会议的领导者通常说:“会议的成果取决于每一个人”,但他们通常并没有打算这样做——我们也并不相信——并且很少有人会照此去做。

一次我在酒吧的时候,娱乐活动主持人一开始就说:“我们是南方乡村



的浪子……你们是听众。”我认为他们对那些坐在最前排的人与我们这些坐在廉价席位上的人之间的关系有着深刻的理解。他们点名提到我们,并宣布,我们——作为听众,也有自己的工作要做,我们必须参与表演。领导者与参与者之间的被动性的合约关系有必要尽早从根本上得到改变。下面就是达到这一目的的方法。

活动

会议开始以后,告诉人们,希望他们回答四个问题。这些问题会使人们认识到请他们参加我们将要举行的这次会议的本质。问题中深含着这样一种信念:每位参与者都将会得到属于他们自己的经验。要求他们按照7个标度为每个问题排序,1代表非常低,7代表非常高。

● **问题1** 你打算从这次会议或通过这次努力获得有多大价值的经验——不是指你希望获得的经验的种类,而是指你计划从中获得何种经验?

要点

人们为自己的经历负责,因此每一时刻他们都有能力决定并面对他们的经历的性质。如果我们将会有令人失望的经历,那么我们就要在一开始就说出来,并努力使之成为现实。通过回答这个问题,我们就要判断我们自己未来的成功——即使是以一种很奇怪的方式判断。

咨询过程中的每一步,都是更大范围内的文化氛围和实施阶段更大的努力的一种样本。如果我们能够断定这一步骤的性质,我们就能够断定每一步骤的性质。与会的每一个人都必须面对这一选择。有多少人回答这一问题并不重要,一旦他们做出回答,他们就在使这一努力成为自己的经验方面迈出了一步。

● **问题2** 你计划的参与程度与积极程度如何?

要点

这是一个有关投入的问题。我们知道,实施的成功将取决于普遍的所有权和关心。我们关心自己已经投入的、抱怨或支持的事物。这个问题内含着对行动主义的要求。如果我们拒绝,不打算参与,我们至少是已经说明了自己的立场,并且在某种程度上已经听任自己本能的驱使:静坐旁观并指责别人的参与。此外,如果人们是以玩世不恭的态度和满腹的不情愿参与某一过程,打消这种心理的第一步,就是说出这些不情愿。

对于那些声称自己打算比较积极和十分积极地参与的人来说,尽早的说明可以产生一种压力,使这种意图变为现实。并且我们是在较早的阶段要求讲出这种意图——在障碍被消除之前或发挥某种作用之前。



● 问题3 你愿意承担多大的风险？

要点

这是一个有关学习的问题。所有的学习、变革和转型都来自某种紧张态势的逐渐逼近。我们工作的最重要的部分就是那些风险、压力和焦虑所在的部分。组织的本能就是保持平静、按照计划行动、处于控制之中，并且最重要的是不要受惊。正是这些本能使得人类系统变成一个机械的系统。在很大程度上，我们之所以不愿意参与，是因为我们渴望安全。

这个问题也是对我们的承诺的一种衡量，并且正像其他问题一样，甚至是“没有风险”这一回答也是承担责任的一个起点。一旦我开始愿意为自己所处的职位承担责任，我就开始为其他更大范围内的事情承担责任了。

● 问题4 你在关于周围人的经历的性质方面投入程度如何？你对更大群体的福利的关心程度怎样？

要点

这是撒马利亚人的一个问题，也是一个有关责任的问题：承担责任就是首先关心更大的组织，再从中索取自己想要的东西。在把个人利益看做是世界上惟一的利益的文化氛围中，这是一个激进的立场。我们曾经听到过经济学家的观点，并且将其看做是惟一的观点。我们曾经把工厂当做一个交易场所来修建。只在你得到的那一时刻和那一地点上奉献，你得到了属于你的东西，因此我也得到了属于我的那一部分。

这个问题涉及人们的这一信念：人们在选择的时候总是先考虑自己，然后才是更大的组织系统。这是一个最难以回答的问题，因此也是一个最重要的问题，它言中了有关实施和变革问题的要害。关注更大的目标是我们用来引导人们战胜所面对的真正变革的压力、失落和不确定性的全部所在。

这4个问题中蕴含着“实施阶段需要什么”这一问题的萌芽。在其核心意义上，他们开始对领导者、咨询顾问与参与者之间的合约进行重新谈判。这就是为什么要尽早提出这一问题的原因。的确，这仅仅是4个问题，但它们能够引出真正的问题所在，引发人们展开真正的讨论。

当人们回答完这些问题后，让他们与自己周围的3个人共同看一下他们的答案，激发他们彼此之间更大的兴趣。要忘记正确的答案，根本就没有正确答案。简单地回答问题并说出答案的这个过程，就相当明显地表明了要改变会场的文化氛围这一要点。这就使每一位参与者都认识到，他们不是仅仅坐在听众席上，还有更多的事情要做。即使某个人不想参加，宁愿很安静地倾听，至少这是他的一种选择，而不是为当时的情景所迫。

反复这样做，我敢向你保证，事情总是会有所变化的。会场就会更有生



气,人们会提出更多的问题,有些人会变得恼怒,有些人宁愿与邻座的人交谈而不是转向演讲者,所有这些都是在生气的表征。

结构3 重新布置房间

我想重述一遍本章开头所提到的那个核心观点:我们把每一个独特的事件,都看做是我们希望进一步实施所采取的方式的样本,就这一点而言,就会有变革发生。例如,在我们前面提到的有关电话中心的例子中,有关措施的会议有必要鼓励人人平等的参与、公开现实的选择、公开处理棘手的问题以及其他一些重要的实施原则。会议讨论的主题,可能是关于反映电话中心有效性的硬指标,但要使这些指标有意义,人们就必须对它们表示赞同,必须在关于哪些指标确实与更好的客户服务和更低的成本相关等问题上具有创造性。有必要就原有指标是如何起作用的,以及人们对于新的指标还有什么疑惑等问题展开讨论。并且最重要的是,那些被测量者在决定下述方面的问题时有发言权,新的指标是什么或者如何运用、如何处理变量、我们进行度量是为了谁等。所有这些都是业务性问题,所有的问题都取决于员工承诺和对真正采用这些指标的关注。

这些步骤不仅仅强调会议的内容,而且远远超过了当时所产生的影响,十分重要——不管你采纳的具体的建议是什么。你可能会问,对于像4个问题、重新布置房间等这种不起眼的活动,为什么要小题大做呢?因为这些具体的活动传递出有关我们心中的愿景和文化氛围的变化的信息。我将其称之为参与途径,但可以简单地将其称之为转型的手段或文化变革。

因此,让我们再回到具体的细节上来。

理论

这次会议是以后要举行的所有会议的一个样本和主要的指示器。因此,房间就成为我们心中的组织变化的一种象征。如果我们能够使房间以及我们居住的方式有所变化,我们也就能够改变组织以及我们在其中生存的方式。

实践

向整个群体解释理论。如果我们聚在一起,讨论有关组织中出现的变化问题,我们就有必要从这个房间以及将举行这次讨论的地点说起。那么,我们的任务就是重新布置房间,使之更加适合我们此行的目的。现在,我们来此处的目的并不完全相同,会议的召集者当然有他们自己的目的,但其他人也都有自己的目的。有些人来此是为了倾听,有些人是为了与同事会面,



有些人不想参加,有些人来此则是为了讲话。

给人们5分钟的时间来重新布置房间,使之符合他们的目的。让人们走开,移开家具并环顾一下四周,决定他们想坐在哪里,想与谁坐在一起,以便更好地完成任务并实现目标。然后要保持安静,避免眼光与眼光接触,避免离开房间。不要帮助他们,让他们去争吧。他们肯定拿不准是否要一起决定如何移动,或者是否容许各种不同的背景同时存在。

经过一阵混乱,他们会挤满整个房间,整个房间看上去更像一个代用的跳蚤市场而不是规划未来发展的会议室。有些人围坐,有些人仍呆在原处不动,有些人想用桌子,有些人则不想;有人想坐在门的附近,因为他们想着要离开;有些人可能站在边上,不愿意马上决定自己坐在哪里;或者……仅仅是因为他们喜欢站着。

你也要决定自己想坐在哪里。你可能想改变一下房间的“前方”。移到中间或继续后移;或者不断改变把哪个方向作为前方、领导在哪里就坐,以及由谁主持等。

给他们提出有关个人经历的问题。留出几分钟,让每个人与其他人一起回顾各自的经历。让他们考虑一下在采取行动、决定与谁合作和在他们想去的地方发现其他人等方面存在的惰性。让他们处在新的组织形式中,组成小群体展开讨论,然后再与整个群体共同讨论其观点。

问一下屋子发生了什么变化。屋子在哪些方面与原来有所不同?收集尽可能多的观点,甚至包括那些认为整个过程是一种时间浪费的人的观点。核心是要记住,发生变化的是屋子的所有权。当他们到来的时候,会议的召集者、组织者甚至是管理房间的辅助人员已经把场地安排好了。这个房间属于那些收拾房间的人,在某种意义上,可以说属于那些来得比我们早的人。现在情况已经发生了变化,这个房间属于整个群体——至少在这一时刻或今天是这样。

这种变化是深刻的,也许是为变革或实施奠定情感基础的全部要旨所在。房间已经成为说明我们总体上希望如何聚到一起的一个可见的表达方式,并且通常情况下,也说明了谁将设计出我们必须遵照实行的结构和实践。

要点

重新布置房间是一个极好的例子,说明自由是如何最初造成混乱和混淆,甚至是恼怒,接着产生自身所有的秩序的。这一过程是如此快,如此具体,并且通常是以与任务相适合的方式完成的。我们可以在不做相同的事情、不必以相同的方式思考,甚至不必把我们安置到长期存在的组织中的某



特定位置的情况下,共同有所创造。采取行动的过程中所不断出现的挑战——我们所说的实施,就是我们如何不断地创造出与我们的目的相适应的新的结构和实践的过程。此外,这一过程还要慎重考虑各个局部。

这里的重点在于没有合适的结构,没有安排房间的正确方法。有没有桌子、圆形的还是方形的,或者像小教堂那样摆设;集中的还是分散的,组织是职能型、矩阵型还是区域型的;领导者是站在前面,还是站在讲台后,还是所有人围坐成圆形?所有这些都可以有所帮助。

关键是,所有的人都在努力使组织结构与所面临的任務相适应。一旦我们认识到每个人都可以做出调整,以服务于我们的目的,并且仍然可以为更大的组织服务,那么整个世界就变了。我们不必再遵从经济学和工程技术的原则生活。我们已经成为我们生活于其中的组织的构建者、设计者与创造者。我们宁可为这种组织负责,而不是必须遵从它。

结构 4 创造一个提出质疑的平台

如果不能公开表达怀疑甚至是嘲讽,那么就不可能自由地做出内在承诺。有些疑惑可以为进一步的完善提供指南,有些则不可能。机械工程师们希望对每一个疑惑都做出解释。当你正在建造一座桥或一架飞机的时候,你必须认识到,所有的疑惑和问题都已经得到了回答。人类社会系统并不是如此有条不紊,许多疑惑并没有得到回答而始终存在。重要的是对疑惑的表达,而不是其解决方案。我们不可能制定出一份没有任何疑惑的计划,但我们可以总是承认它们的存在。我们可以承认玩世不恭的态度的存在,为其留出空间,而不至于因其存在而影响组织的正常运转。

只有当人们看到组织能够处理其中存在的冲突和怀疑,而不会因为怀疑和冲突的存在而垮掉时,他们才会信任这种组织。作为咨询顾问,一个重要的任务就是,允许人们表达自己的不满情绪,并且能够以一种有礼貌的方式对其做出反应。找出适当的时间,倾听人们的疑惑和担忧,这是培养组织成员忠诚的一种途径。

实践

任何问题都可以。把人们分成由 6 到 8 个人组成的小组,让他们就“这次会议的中心问题是什么”提出自己的疑点及其保留的看法。我的一位同事凯撒·丹尼米勒(Kathie Dannemiller)(与大群体合作时所采用的高度相互作用的方法的提出者之一)喜欢问人们,什么使他们感到兴奋、什么使他们感到吃惊。她还经常问到的两个问题是“你听到了什么?”“你有什么反映?”



要求每个群体都做出报告。不要强求团队内部完全达成一致,我们希望得到各种各样的反应。主要目的在于进行开放式讨论,而不是做出什么决策。对领导者和咨询顾问来说,除了倾听、澄清某些现实、引导人们说出自己的疑惑以外,没有必要做任何其他事情。

不要提出任何解决方案。这是倾听和发言的时间,采取行动和提出建议是以后的事情。如果我们在建立联系、对话以及做出承诺之前就做出某种决策,这种决策就会因为一开始就存在的隔离、谨慎和不信任而付之东流。

要点

我们对疑惑、玩世不恭,甚至是愤怒做出反应的方式,就向世界表明了我們是否希望人们说出自己的不满情绪。我们的反应要么成为下一次讨论的诱因,要么会成为回绝下一次讨论的方式。事实上,不满的反应越是强烈,越有必要得到认可。本书前面所列举的许多应对客户抵抗的技巧在这里都适用。

除非出现冲突和异议,否则言论自由和集会自由就不可能成为现实。组织中大多数彼此分离的人都有进行交流的平台,这一事实,要比任何诱人的演讲和金钱激励方案更有助于使那些袖手旁观的人做出承诺。

结构5 我们希望一起创造出什么?

没有哪个问题比这个问题更有影响力,并且从任何意义上看,没有哪个问题比这个问题更难以回答。现实的责任就是以问题为轴心。问题主要有两部分:一个是有关创造的问题,一个是有关共同合作的问题。

……我们想创造吗?这是问题最难以回答的部分。如果答案是肯定的,我就不再对那些分配给我的事情做出反应,现在我就开始设想一个最终我将为其负责的未来。我们组织的历史一直重视通过创造的方式做出反应。关于革新和首创精神,我们有着生动的阐述,但几乎没有人组织我们这样做。学校里有分数、工作中有评判鉴定、社会中存在矫正机制,使我们行动一致,并处于控制之中。

一旦我们决定想要有所创造,我们就在感情上参与到组织中并规划它的未来。这样,我们就违背了文化传统和我们自己的习惯。这可能就是为什么当我们要求人们说出他们的设想时,第一次尝试总是很无趣的原因所在。你所听到的就是反馈到你这里的一系列时髦的话。人们说,他们的设想就是不断地有所改进、更好的客户服务、人性化的工作环境,当然还包括



经济方面的成功。我一贯最喜欢的有关愿景的描述就是,才能杰出的群体发自内心地承诺做出“准确的调整”。

如果所提出的问题是“我们想要创造出什么?”就要求给出这个群体所特有的答案。这就是我们要做的工作:要求每一个群体设想一个与他们的职能相适合的有个性的未来。这是我们使人们获得自由的另一种方法。

……合作吗?我们想一起创造出什么东西吗?这也是一个很难回答的问题。我们可能已经习惯于一个人单独有所创造,或者是以部门为单位进行创造。但事实上,当你说我们能够共同创造出什么个人无法创造出来的东西的时候,你就是在寻求另一个层次的合作。大多数情况下,当我问他们能够共同创造出什么的时候,他们就会列出一系列合作性的活动,每个群体都能独立完成这些活动。

要共同有所创造,我们必须能够跨越边界,并且可能要取消部门区域的界限。大多数变革和实施步骤都有这方面的要求,并且很难深入贯彻下去。这一问题使我们面临选择的可能性,并使我们面临着首先勉强参加更大组织的活动,其次才是对我们自己部门的活动的选择。

实践

简单地提出这一问题,“我们想共同创造出什么?”这一任务应当由那些由不同层次和职能的人员组成的小群体来完成。你可以将这一问题集中到“会议的目标是什么”上来——可能是一种远景设想,可能是变革评估制度的一种战略,也可能是有关如何与组织的其他成员进行交流的问题。不管具体的核心问题是什么,现在所讨论的就是有关共同创造未来的话题。

收集更大的群体中的答案。让群体中所有成员共同讨论他们的看法,并将结果张贴到墙上,共同看一下他们得出了什么结论,并且就共同的主题展开讨论。这是共同创造未来的起点。

提示

有时人们很难找到合适的话表达他们内心的想法,但还是要让他们用自己的话表达。如果他们以前听说过某个短语,他们不能使用;如果他们仍然难以找到合适的话,就让每一个小团队在活页纸上创造一个壁画,可以用图像、颜色等文字之外的任何东西。图像通常很引人注目,如果能够将其张贴在墙上,就会给屋子带来生气。如果你有一长卷纸,所有团队的成员都可以在同一张纸上创造自己的画了。这就使他们向着共同创造这一做法迈进了一步。



结构6 引发新的交流

行动的变化以交流的变化为先导⁸,过时的交流导致过时的行为。使交流有所变化所面临的挑战就在于,要提出一个与所面临的任務相关但以前没有讨论过的话题。抓住古老陈旧的话题、界定问题或解释答案的老一套的方法不放,就是一种寻求安全和维持控制的途径。每个人都有自己喜欢的答案:明确的角色、明确的目标、更多的结构、更少的结构、更高的标准、更多的培训、更好的交流——即每个人所倾向的因素,在这些因素发挥作用之前,其他某些人必须做出某种调整。所有这些观点都有价值,但没有一个能够有所帮助。

某一时刻在某一意义上有所帮助的答案,过后有可能成为障碍,因为这些答案阻碍了我们继续前进。我们十分相信这些答案,但如果过分坚持它们,我们就无法前进。陈旧的观点是维持我们的职位的一种手段。我们希望人们占据自己所不能维护的位置,这样我们就能够意识到我们正处在新的领域。此外,当我们因为自己所说的话或所听到的事情而感到吃惊的时候,也会产生乐观的情绪。

活动

第一步:首先由8个人围成圆圈。可能的话,搬走所有的桌子。桌子很适合于学习和吃饭,但在没有桌子的情况下最容易引起惊异和不安,这就是变革的本质。不要在意那些常见的抱怨:没有地方放水瓶、笔记本或胳膊,只摆上椅子。如果他们感到过于暴露,让他们胳膊和双腿交叉放着即可。

第二步:像以往一样交流。让他们以自己习惯的任何方式展开讨论。10分钟以后,问问他们进展如何。他们学到了什么?什么使他们感到很吃惊?你最可能听到的就是,这次交流和以往一样正式。

第三步:使你的膝盖与旁边人的膝盖保持9英寸到12英寸的距离。告诉他们,围成一圈坐好,其膝盖与旁边的人保持9英寸到12英寸的距离——不是7英寸,也不是14英寸,就是9英寸到12英寸之间。这是通过肢体语言说明你想使他们展开新的交流。这就要求人们围坐成圆形,彼此之间的距离近到足以使他们意识到并看到周围的人,并且能够抑制住人们的本能,使其收回到行动的边缘,成为其他人正在进行的游戏的饱含感情的观众。会议既不是娱乐活动也不是观看体育比赛,这一结构足以清晰地说明这一点。

绕屋子走一圈,促使他们按照这种形式坐下。你会注意到,这种做法就



迫使他们不得不身体前倾并参与进来,有点像魔鬼的做法,但很有效。对于那些满腹抱怨的人,微笑着瞪他一眼。想想上一次你所参加的会议,很自然就会出现这种表情。

对于如此私人的事情也是这样控制,你可能会觉得有点傻;要容忍这种感觉。围坐成圆圈的人每个人之间保持 9 英寸到 12 英寸的距离,这种要求有点荒唐,以至于很难保证这种观点不受到质疑。可能正是这种荒唐使得我们有理由去尝试一种完全不同的交流。

第四步:新的交流。现在就很有趣了。告诉他们,在接下来的 10 分钟里,你希望他们讨论以前没有讨论过的话题。这一话题必须与会议的目的有关。并且要让他们知道,可能存在的任何希望、变革或成长只有通过新的交流才能出现。

告诉他们,他们有 20 分钟的时间,讨论与会议议程相关但以前没有讨论过的话题。如果他们想不起什么新鲜的东西可以交流,就要他们保持沉默地坐着。这时我们就不要使自己陷得更深了。

第五步:停止谈话。10 分钟以后,停止交流,问问他们进展如何。许多群体都会说,他们讨论的仍然是老话题。告诉他们,你已经注意到了,但这次你是很认真的。让他们继续进行交流,但你将过来检查。让群体重新开始讨论,现在你要四周转转,问问他们所讨论的每一个话题是不是新的,如果不是,就让他们保持沉默,直到找到新的话题再重新开始。

第六步:重新召集会议。问一下,这次会议的不同之处在哪里?他们学到了什么?会议产生了什么新东西?如果什么新东西也没有出现,我们的任务就是使会议室更具有生气。即使那些仍然在讨论老话题的群体现在也面临着新的东西:他们自己不愿意继续前进而不是他们的“领导”不愿意进行变革。这就使人们把注意力放在应当注意的方面——所有人的身上。

如果这一活动没有任何作用,那么就有希望出现这种情况:每次我们聚集到一起的时候,都有能力使自己有不同的体验。这就是当前文化变革的方式,并且如果我们常常这样做,我们学到的东西就会更多、面临的风险就会更大、前进得就会更快。通常我们都会遇到变革以及随之而来的惊奇和不安。

结构 7 选择承诺和责任

当我们选择承诺和责任的时候,我们就在培养自己的能力。现代社会中,我们已经不再信任自愿选择承担责任。我们认为,我们必须使责任合法



化,或者我们必须“管理责任”,或者运用激励计划赢得责任。这些“低信心”战略本身就产生一种负累,因此我们必须随着时间的推移,持续不断地给予支持。现有的做法造成了这样一个循环:管理者和立法越多,所产生的抵抗和漏洞就越多,从而又引起新的管理和立法的潮流。工厂和更大的文化群体就是这样。

另外一种选择就是,相信在某些条件下,人们希望承担责任:他们希望目标高一点,关心更大组织的福利,并且知道他们自己做得怎样。危机就是能引起上述情况的条件之一。危机出现时,规章制度暂时中止,地位和自我利益被搁置在一边,任务和目的比习惯更重要。我们所面临的挑战就是,在没有危机的情况下能够心甘情愿地这样做。

有两种情况适合于采用高度承诺的实施战略:一是我们必须首先向同级的人负责,其次才是向上级负责;二是我们必须在不进行协商或交易的情况下做出承诺。

对同级的责任

同级之间有一种其上司永远都体会不到的影响力。一方面,在应付上司这一方面,我们从小就有经验。从我们的父母开始:孩提时代,我们曾经感到父母控制着我们,但一旦我们成了父母,我们就意识到,事实上并非如此。父母可以发出命令、维护秩序,但从根本上说,是孩子自己决定何时打扫房间、收拾餐具。我们努力地工作,并且有时还在努力地左右那些权力比我们大的人。随着时间的推移,我们变得出奇的聪明。我们学会了如何对付我们的父母、老师,最终是如何对付老板。这样我们就可以做自己想做的事情,又不必为此付出代价。如果上司对我们感到不满,我们学会了如何说“谢谢你提供的反馈信息”,作为防止他们出现失望情绪的一种方法,而并不是真正地要有所变化。

但是,与我们同级的人不大可能忍受这种控制。他们对我们的了解更清楚,更加经常地与我们接触,因此对他们就更难以控制。对同级的人负责是一种要求更苛刻的建议,这就是原因之一。此外,我们与同级之间而不是与上司之间存在着相互依赖的关系。当我们表现良好时,同级人的工作就会有所减轻;当我们工作绩效不佳的时候,就会给他们带来更大的麻烦。他们不得不弥补工作中的不足,并且在工作过程中容忍我们的错误。同级的人就是我们在工作职能方面需要为其承担责任的人,不管谁评价我们的工作绩效,都是如此。

当我们关注团队、团队建设和团队报酬计划时,我们就开始认识到这种相互依赖性。下一步就是发动同级成员之间就有关承诺和后果的话题展开



更加正式的交流。我们始终坚持这一原则：承担责任应当是一种自愿行为。在与同级成员的交往中，这一原则的影响力更大。

同级成员之间承担责任还意味着，同级成员有责任提出有关组织福利的要求。这并不仅仅是老板的职能，同级的成员有必要告诉我们，为了不辜负部门或更大组织的期望，我们做出的承诺是否足够。这种要求——考虑组织整体利益的要求，对于同级成员之间相互倾听承诺的影响与对他们做出承诺的影响一样大。

没有协议的承诺

通过使全体成员达成一致的方式来完成实施的第二个要素是，考察一下**承诺(commitment)**和**诺言(promise)**真正意味着什么。我们深深根植于一种协商性的文化氛围中，我们喜欢讨价还价，并且在我们的相互关系中深深内含着**平等交换(quid pro quo)**的概念。本书前面所讨论的有关合约的观点就是说明这一点的很好的例子。但我想区别一下满足合约要求与做出感情的(emotional)或个人(personal)的承诺这两者之间的不同。

个人承诺(personal commitment)就是我们同意做某些不受其他人的反应左右的事情。这也就是**诺言(promise)**一词如此恰当的原因。如果我们在其他人做出反应的情况下做出承诺，这事实上就不是真正的承诺，而是合约或物物交换的另外一种表现形式。它们就成为有条件的协议，如果另外一方不履行，协议就可以取消。通过这一咨询过程，我们一直在寻求绕过我们身边表面的、大范围的变革所必需的内在承诺。承诺就是做某事的诺言或保证。即使从字典中的解释来看，它也并没有提到做出保证的人会得到任何东西，仅仅涉及要做出的选择。

如果我们内心里做出某种承诺，有关高层管理者需要做出怎样的变革、其他部门和人们是如何有碍于变革的实施以及组织制度和实践如何无法支持变革等的讨论——所有这些都不会存在。做出承诺就意味着，组织已经成为需要进行创造的我们自己的组织；通过做出承诺这一行为，我们能够发现自己的自由。现在，是我们自己主动前进，并且自由地选择与别人合作。对于我们自己和组织来说，有些情况已经发生了变化了。

障碍和失望仍将存在，但它们带来的将不再是冷嘲热讽，因为我们并不是在别人行为的基础上做出选择。如果出现信心增强或信心丧失的现象，并不会表现在别人身上，而是在于我们自己。

活动

在我们乐意做出的允诺中，责任和承诺表现得尤为明显。做出允诺时所运用的语言与目标截然不同，语言风格坚强有力并且难以言传。但在做



出的允诺中,还是包含着神圣的和自由选择的成分。下面我们列举了一些在人们愿意继续采取行动的情况下可以开展的活动,这些活动能够强化人们行动的意愿。

第一步:8个人为一组坐下。每组中的人应当是将来会在一起合作共事的人,是一个工作团队或共同从事一个项目的人。老板也作为一个成员参与到这个小圈子中来。

第二步:每个人都说出自己的承诺。每个人要说出两类承诺:一种是他们答应提供的某种成果;另一种是为了支持团队工作,他们将会采取的行动。记住,这些承诺都是自愿的。桌子上没有任何武器,没有任何潜在惩罚的威胁,并且只有美德会成为报酬。让人们真正说出这句话:“我愿意做出的承诺是……”

第三步:每个人都说出对他们有意义的度量指标。这可能需要多次交流才能完成,但开始这样做是很有益的。对每个人进行评价的指标必须与群体中其他人的评价指标相一致,并且能够满足组织整体的要求。可能会用到的语言是:“我所选择的评价指标以及对我有意义的指标是……”可能的话要着重强调这些话,这是很重要的。

第四步:同级成员要回答这一问题:“这样足够了吗?”团队整体要判断每个人做出的承诺以及所提出的评价指标是否足以满足团队的共同目标。如果做出的承诺不够充分,就要要求他们做出更多的承诺;如果所提出的评价指标看上去过于简单,就要要求他们提出更加复杂的指标。重要的一点是,所有人都应当作为群体的领导者发言,要迫使每个人思考团队整体的变革或变革的实施情况,而不仅仅是考虑他们自己所负责的工作。这一讨论的价值既体现在成果中,同样也体现在对话过程中。

第五步:群体寻找适当的时机回顾每个人的意见。应当把每个人做出的承诺和所提出的评价指标写下来,复印成多份,分发给群体中的每个成员。这些材料最好用手写,并在下面加上签名。采用这种方式,这些文件就不再是技术性的了,而具有了某种象征意义。将这些手写的承诺或评价指标复印、装订并分发给群体成员人手一册。每隔几个月(或更频繁一点),群体成员聚到一起回顾一下。对同级的人做出承诺,可能意味着不同寻常的讨论或相当困难的讨论。在人们习惯于从同级成员有关绩效的现实问题开始之前,可能需要重复几次。如果人们没有达到他们的目标,也没有正式的惩罚。团队需要面对这些问题,但无需对于报酬、试用期、低等级评定做出正式的批准和认可,以免影响群体成员。在极端的情况下,团队和老板可能不得不重新采用某种惩罚性措施,但就让这成为迫不得已的手段,而不是将



其作为每次讨论必有的部分——如果每位下属私下里与其上司协商做出承诺,常常会出现这种情况。这种讨论可以代替一般性的绩效评价,但与这里提到的问题相比,绩效评价是一个涉及范围更广、变化性更大的话题。

结构 8 正面反馈

每次会议都有必要有一个总结,对在座的人的努力和关心表示认可。结束会议的一个很好的方法就是,集中讨论每位参与者为会议的召开做出的贡献和努力。我们生活在这样一个世界里:人们对于我们的弱点和不足比对我们的才能更感兴趣。这种现象如此普遍,以至于我们甚至相信这样做是很有用的。事实并非如此。大多数人在其生命中的大部分时间里都一直在关注我们的缺点和不足,也在关注我们已经取得的进步。

如果负面反馈如此有用的话,我们将把至今为止所有的负面反馈信息收集到一起,但我们不会这样做。把注意力放在弱点和不足方面的主要后果就在于,这样做会造成自我怀疑,使自己更容易被他人控制。这就是为什么这种现象如此吸引人,如此流行的原因。如果每个人都真正认识到自己的长处和价值,整个组织可能就不会团结在一起,对此我们深感担忧。每个人都可以利用自己的自由意志,变得奢侈无度,游手好闲,或者坚持不动,让人无法忍受。如果他们坚持不动,他们将提出什么要求?并且作为员工,我们是如此习惯于观察自己的弱点,以至于这已经成为我们的一种安慰。

作为成年人,我们已经利用了从关注弱点中所能学到的一切东西,同时对我们的优点和长处、对我们原谅自己的能力、对我们所创造的价值的肯定却视而不见,感到局促不安。尽管如此,通过发挥我们的优点和长处,变革会来得更快。对于个人来说是这样,对于一个组织而言,同样也是如此。

活动

在你逐渐变老的过程中,要做的工作之一就是,你要逐渐接受真实的自我、自己的缺点以及所有的一切。你撇开自己的自我完善的计划,并因此而变得更有效。为什么还要等?为什么不将对长处和能力的关注制度化?这样做至少会引起另一次全新的交流。

这里列举的行为恰恰可以达到上述目的。在许多方案的实施过程中,我都采用这种方式做为结束,很少令人失望。永远都不会很舒服,但总是很有用的。

第一步:重新围成圆形坐下(你的膝盖与旁边人的膝盖之间保持 9 英寸到 12 英寸的距离)。群体由那些今天一起参加会议的人组成,人与人之间相

互接触的时间长短并不重要。

第二步:说出每个人对这次会议做出的贡献。每次只以一个人为中心,每个人占用3分钟的时间。群体中其他成员说出这个人的优点,及其为会议做出的贡献。要具体一点。不必每个人都发言,但对每个人进行公开讨论的时间必须有3分钟。

第三步:尴尬的倾听。这是一个新的技巧,你可以将其运用到倾听过程中。当你得到有关你的价值和天赋的反馈信息时,要保持目光交流,深吸一口气,说:“谢谢,很高兴听到这些话。”这可能是一天来你所说的最真实的一句话。然后要让群体成员认识到,什么时候你感到无法再忍受了,只能说“下一次”或仅仅指出“如果更容易一点”。

表 9 为实施做准备

- 关于在实施过程中充分发挥承诺因素的作用,这里有一些需要注意的事项:
1. 为了使每项实施活动更倾向于参与而不是演示,你会怎样做?
 2. 你打算如何为人们畅谈自己的忧虑和观点提供空间? 为了增强开放性、激发人们讲实话,你将怎样做?
 3. 考虑一下,你将可能怎样帮助客户做出选择。你怎样才能在组织的多个层次帮助提供现实选择的机会? 关于如何变革的问题,你将如何安排时间,以进行认真的讨论?
 4. 为了帮助人们从陈腐的话题中走出来,转而讨论由所提议的变革所带来的有关希望和疑难问题的新话题,你将怎样做?
 5. 对于实施过程中的每一次活动,你将如何通过设计发挥场所的影响力?

比喻与方法论的结合

这些结构和活动既是一种方法论,又是对更普遍的可能性的一种比喻。每一种结构和活动都体现着含义更深的意图,并且通过这种方式,具有比其暂时的影响更丰富的意义。实施活动并不是展现在我们面前的一条一般性的、清晰畅通的大道,因为实施过程要比合约和探索阶段更复杂,因为每一种具体情况都更为特殊。我所描述的这些做法与其说是一系列的步骤,不如说是一种活动列表或一个起点,每一种实践活动都是说明如何把承诺看做是实施过程的核心问题的实例。我们都希望有一种更加简单的方法,决策之后紧接着就是行动,这样我们就能够看清所采取的纠正性行动,并对其进行评价。关于“观点是如何体现在一个活生生的组织系统中的”这种理性的、解决问题式的概念,代表的是一个现实并不存在的世界。



我们生活于其中的世界是一个政治性组织系统,不仅仅受到分析和理性的驱动,同样还受到人们对安全、可预见的活动区域和对家庭生活渴望的驱动。如果某些不同的或更加冒险的事情强加到我们身上,那么我们就需要采取这样的方法:这些方法能够建立关系,促进局部选择和更分散的管理,重视集会、言论自由及其所产生的共同目标的价值。

这种思维模式就是一个咨询顾问在特殊情形下表现出来的思维模式。我们并没有如此深地根植于一种文化中,所以看不清它;也没有因为我们与用户之间的差异如此大,以至于无法帮助他们。但是,如果我们仅仅成为他们将其观点转化为成果时所采用的方式的一种反映,我们就有点落后了。

表 10 对实施事件的回顾

这里有一些问题,你可以在实施会议结束后问一下自己。通过这些问题来评价一下你从每一次会议中学到了什么东西,并为下一次会议做准备。

1. 会议取得的成果是什么?
2. 与你的预期有什么相同点和不同点?
3. 人们是如何选择参与这一过程的? 他们的积极程度如何? 你看到了哪些风险?
4. 当你重新布置房间的时候,出现了什么情况(或者说你这样做了吗)?
5. 人们说出了什么疑虑还是原来保留的观点? 对这次讨论的组织如何? ——是匆匆达成协议,还是在寻求解决方案,或者群体可能推迟做出决策?
6. 群体是如何断定他们想共同创造出什么的?
7. 人们采取什么措施引出新的交流话题? 你是如何帮助他们的? 他们学到了什么?
8. 人们愿意做出什么承诺? 这些承诺充分吗?
9. 你是怎样结束会议,从而使每个与会者所做的努力和贡献都能得到认可的?
10. 这一事件对你与客户之间的关系有什么影响?
11. 下一次你的做法将有什么不同?

注 释

8. 朱利·亨宁(Joel Henning)是我的一位老师,他使我懂得并清楚地阐述这一观点:你通过改变交流话题的方式变革文化。

第 18 章

Ethics and the Shadow Side of Consulting

道德与咨询活动的负面影响



与人们的普遍观点相反,咨询活动是世界上最古老的职业。第一个咨询顾问是伊甸园里的大蛇。这条大蛇生活在前所未有的平静与安宁中,满怀成为最高管理者的勇气,亲自在夏娃面前扮演了咨询顾问的角色。当夏娃听从它的建议摘下了那颗垂得很低的果实时,其后果是严重的、永久的。因此除了所谓的原罪(Original Sin)之外,我们现在又有了原建议(Original Advice)这一概念。今天,我们仍然能感觉到这个古老的阴影笼罩在我们的工作中。

提到咨询活动的道德性的一面,我也有点不情愿,因为我很想回避“道德”一词。住在玻璃房里,讨论着有关道德的问题,可能会使谈论者陷入一种虚假的、伪善的氛围中。我在这里并不打算这样做,本章的意图更多地在于坦诚的说明,而不是说教。因为对咨询活动来说,存在着一条道德边线,每个人都会踩上,或跨过它。

清晰地认识咨询活动的负面影响与认识其道德性的一面一样,是有现实意义的。这对于我们的工作质量会产生很大影响。因为如果我们沉浸于自我利益之中,或者我们必须扮演一种处于核心地位或自我膨胀的角色,我们的客户就会有所感觉,尽管很少加以说明,但他们会疏远我们。

我亲自体验到了工作中阴影的存在,因为这么多年以来,别人一直把我称作咨询顾问,这总是使我感到多少有点不自在。有一次在飞机上,有人问我是做什么工作的,我说自己是为幼儿摄像的人,原本很好的交流就此中断了。当人们问你的职业是什么的时候,你想真诚地回答,你刚说出“咨询顾问”,你就见到他们的眼睛在盯着你,似乎在寻找一种温柔的方式问你,是否曾经做过一份诚实的工作。不管他们所说的是什么,我通常都很轻视这一职业,认为如果我能首先拿咨询顾问开个玩笑,我就能巧妙地处理这种尴尬,避开其他人冷嘲热讽的评论。

二十年以前,我这本书是以我一向喜欢说的一个有关咨询活动的笑话开头的,这是我最喜欢的、用来防御那些包含某些真理成分的批评的武器。我将这些笑话放在修订版中,因为人们对于咨询顾问的诚实的信任已经进一步丧失了——如果曾经有过信任的话。一份很受欢迎的杂志中有一个讨论咨询顾问的本质的固定栏目,商业版中讨论了有关许多大型咨询活动的



成本及其值得提出怀疑的价值问题,并指出,咨询顾问并不能按照他们自己提出的建议生活。1997年11月《华尔街时报》(the Wall Street Journal)报道,一位著名的咨询顾问兼作家承认,他在其名望达到顶峰的时期,修订过自己的理论,他发现,在自己追求新的结构的激情中,已经将人们置之脑后了。没有人是完美的。

那么,为什么人们对咨询活动的信心日渐消失,即使在成长潜力相当大的行业中也是如此呢?我认为,人们所表现出的冷嘲热讽的态度更多的是针对我们的道德问题,而不是针对我们的能力或所做出的贡献。为了避免引起与有关这一职业的不受欢迎的观点相联系的尴尬,我们要保持自己的幽默感,但这又在很大程度上否定了自己的过失——正是这种过失导致人们对我们的有用性和价值提出质疑。

本章的目的是讨论一下,在人们对咨询业是否真正能带来其所预期的价值的疑惑中,哪些是合理的?当咨询顾问否认他们自己对于我们在与客户合作过程中所提出的观点的价值与合法性存在疑问时,我们就招致别人嘲讽的态度,并且使得后来者的工作更困难。

承 诺

部分问题在于,咨询活动的前景就是一种对关心和服务的承诺。我们承诺为了他人、为了客户的利益而工作。如果我们能够坚守这一诺言,我们就有可能真正创造价值,具有合法性。达到这一标准是很难的,接下来的问题就是分析一下什么会有碍于我们为客户提供服务的能力——即使在我们怀着最好的意图的情况下,也要如此。

尽管人们对于咨询这一职业的热情大多都是出于对外部咨询顾问的热情,就内部咨询顾问和参谋群体来说,也存在着同样的冲突。当然,人们对于外部咨询顾问的关注更急切,但人们也很关注那些在组织内部从事咨询活动的人。参谋群体面临着很大的压力,他们要按照高层管理者的命令去做,并且常常会发现很难坚持自己的价值观和信念。就这一点看,内部咨询顾问与外部咨询顾问面临着同样的压力。因此,内部咨询顾问被看做是“费用”,或者把参谋群体看做是降低成本和外购的首要目标,这并不是偶然的。

许多内部参谋群体同样也开展一些虚拟咨询业务(virtual consulting business);他们自己筹措资金,为自己的服务定价,同时也体验到了为自己的利益服务与尽其所能地为客户提供服务两者之间的紧张状态。因为大多数组织



都面临着日益增加的成本压力,许多组织甚至免费为其他组织、外部客户提供服务。

服务的商业化

咨询工作中面临的一种最基本的张力,就存在于提供服务与咨询单位的经济性两者之间。如果一项服务首先是一种商业性活动,其次才是一种服务,那么工作的某些基本方面就发生了变化。刚开始从事咨询活动的时候,大多数人并没有想到商业化:我们被一系列的观点吸引,然后我们接受培训,掌握了一系列技能,同时我们还想维持生计。直到我们取得成功以后,我们才陷入商业化与服务两者所形成的困境中。

咨询活动的经济性要求与我们希望从客户的利益出发为其提供服务之间存在着固有的紧张。当我们为每一位客户提供专门化服务,当我们为每一个客户创造出新东西时,就表达了我们客户的关心。当兜售其工作的人就是从事该工作的人的时候,咨询顾问所做出的承诺就得到了最充分的实现。这样,客户就会准确地知道,做出实施决策以后,谁将负责开展工作。当我们培养起客户自己设计变革的能力,并且他们不再依赖于咨询顾问的时候,我们就表达了自己对客户的关心。在以对客户的关心为基础的咨询活动过程中,每一位客户都变得很重要。从根本上说,营销的战略就是要做好工作。

一旦所提供的服务标准化了,并且成为一种要进行销售的产品时,咨询活动就商业化了。服务业务的经济性推动你沿着标准化或定制化服务的方向发展。薪水是最主要的成本项目,降低劳动力成本的一种途径就是,使服务成为可复制的。要为每一独特的客户创造出一种战略,提供一种服务,需要经验相当丰富——因而成本就会很高——的咨询顾问或参谋人员。一个人要想能够使项目概念化,出售、管理并实施项目,需要具备大量经验。事实上,解决这一两难困境的一种方法就是“包装服务”。这样低成本、不太熟练的人们也可以进行管理并开展工作。因此,只是在项目发起初期对项目进行推销的时候,你才需要经验高度丰富的咨询顾问。

许多咨询公司和内部参谋群体都把自己的群体分为从事推销工作的人、从事管理工作的人以及负责实施工作的人。随着咨询部门的管理成本面临着越来越大的压力,在每一个客户组织中展开销售、进行反复的促销活动的动力就更加强大了。在某种意义上,我们可以用一些标准的商业性指



标——年度增长情况、利润、收益、资本收益率来衡量这些活动成功与否。在这一意义上,商业化超过了服务而占据主导地位。

在任何规模的公司或参谋机构中,都可能出现这种由服务向商业化的转变。通常仅仅是我们遇到了这种情况,而并不是我们事先计划好了。当我们从事工作的时候,就会出现这种情况,并且会出现在许多职业中。例如,医生、建筑设计师、律师们经常会发现,他们在更大程度上是受到经济因素的驱动,而不是受到来自其所从事的活动的职业目标的驱动。

每个人都面临的固有的压力就是,使某一职业创造出商业性成果。如何创造出成长机会,从而留住人才,我们对此感到忧虑。我们认为,我们需要大群的人提供各种各样的服务,努力实施真正的大变革,并且需要资金为更多的服务提供支撑。现实的文化氛围也是高度重视经济上的成功。但我们职业的商业化更多的是一种思维模式,而不是成长的需要。这是一个有关目的和重点的问题,并且这也就是它会成为一种道德问题的原因。

增长变慢会削弱服务

咨询服务所面临的日益扩大的市场使得上述问题更加突出,同时也改变了整个行业。例如,在过去,大型会计公司里的咨询服务是第二位的——是只有当客户提出要求,或者咨询顾问们对自己一直从事的日常财务工作感到烦躁不安时才做的事情。的确存在大型咨询公司,但他们主要是一些从事特定方面业务的专家,如营销、管制性必要条件,或者技术革新。以信息系统或变革组织文化为目的的服务并没有成为其主要业务。

咨询活动的成长在很大程度上是借助于信息爆炸与行业规模缩小两者相结合的作用。大多数组织都发现,缩小规模、合并、外购等活动更具有赢利性。这种思维模式在20世纪80年代和20世纪90年代占据主导地位,并且其作用没有任何减弱的迹象。这就出现了这样一种挑战:更少的人如何完成更多的工作。咨询行业一直是这一运动的受益者。

咨询服务业务的发展同样还得益于人们对于下列活动的兴趣:质量提高、更好的客户服务、向着团队导向更加鲜明以及员工整体参与方向转向的文化变革。所有这些目标都很有价值,但我想考察的是,服务的商业化是如何破坏了他们的意图。我选择了4个例子——你可能会想到不同的例子——每个例子中人们都有其良好的意图,并得到了广泛的认可,但从总体上说没有按照其承诺达到目的。



这些领域分别是再造(reengineering)、绩效管理(performance management)、领导者培训(leadership development)以及变革管理(change management)。这些领域中的每一项实践都有着重要的影响力和意义。其意图是不容争辩的。但一旦这些活动变得商业化、通俗化了,就会出现变化。下面简要地描述一下出现了什么情况。

再造浪潮……充满希望的魔法

一种观点广泛流行,而且咨询公司做出了自己无法实现的承诺——再造就是这方面的一个很好的例子。经过相当的发展后,这一工作逐渐丧失了影响力,留下的是没有达到良好意愿的零头碎片。我们可能会争辩说,客户并没有完全实施咨询顾问所提出的建议方案,但这一观点过于片面了。

组织结构应当根据顾客导向的工作流程进行设计,而不是根据某种原则导向的垂直的金字塔式结构进行设计,这种观点是很有意义的。这是打破官僚主义的一种途径——官僚主义使得组织无法对顾客需求做出独特、快速、即时即地的反应。Michael Hammer 通过其著作和演讲使得这一观念流行起来,再造使得过去所谓的“社会—技术系统再设计”发展成为主流。这一主张很长一段时间以来就存在,但 Hammer 为其重新命名,拓展了其含义,并通过将这一方法论与新的顾客环境相联系的方式,使得这一思想有了市场。

这一观点已经发展到这一地步:不管我们思想上有什么变化,都被称之为再造。每个部门都认为是在对自身进行再造。我甚至听到个别员工说,他们自己本身也处于再造中。这种冲动与其说是希望变得更好,不如说是想变得“时尚”。再造成为重构的同义词,并且被大型会计公司和咨询公司出售,预计可以赢得 30% 到 50% 的投资回报率。

但一切只是昙花一现。一家大型的、追求时尚的公司,仅仅是为了进行组织重构,在其业务中利用现代信息技术,就投资 6 亿美元。投资数年后,该公司的一位领导公开承认,这一努力并没有取得成功,最终 2 500 名员工被重新分配、退休离职或被解雇,而这样做的目的就是为这一投资筹集资金。

再造的负面影响——这种影响危及到整个行业,原因就在于,推销这一项目时所做出的承诺要么永远都实现不了,要么最终只有通过大规模地减少工作才能实现。为了顾客的利益面对工作流程进行重新架构这一目标,常常得不到实现。事实上,许多实施再造工程的企业正在逐渐放弃这种努力,因为他们发现,这一概念是行不通的。有些公司甚至为索回其投资而提



出诉讼。

再造还是反映两个更重要的问题的好例子：咨询顾问如何利用时尚，以及我们如何达到改变原有观念的目的。一种观念一旦流行起来，它就成为一种装饰性的解决方案——几乎从定义上看就是这样。如果咨询顾问主要是为了满足客户的希望而提供某种服务，我们就是选择了商业化而不是关心。你可能会说，如果我们就是这样的商人，那又有什么问题呢？客户总是对的，我们仅仅是提供他们想要的东西，但同时发挥服务的职能意味着还有更多的东西取决于客户。

客户有权力要求咨询顾问判断一下，客户想要购买的东西是否能够产生他们真正需要的结果。如果客户管理者要求的是一种没有任何益处的服务，或者甚至可能是一种有害的服务，那么咨询顾问什么时候对其表示否定并拒绝接受这一工作呢？这是一件很棘手的事情，对于内部咨询顾问来说，尤其如此。

咨询活动所具有的另外一种令人怀疑的优势就是言行不符，如裁员被美化为组织改善。在某种程度上，再造就具有这种特点。谁能够针对为了客户利益而进行的重组活动提出异议呢？组织经过了一系列的面谈过程、团队再设计，以及新系统的广泛销售和培训过程，努力的结果是工作减少，而文化或职能方面几乎没有发生真正的变化。

绩效管理——让我代你做吧

在一种盈利性和效率占据主要地位的文化氛围中，责任(accountability)成为每个人津津乐道的词。我们认为，使我们自己以及其他人承担更多的责任与绩效提高两者之间存在着某种关系。如果我们仅仅是严格履行自己的责任，组织整体就会产生更多的成果。这种假象为方法论和那些承诺带来更大约束力的咨询服务创造了市场。

部分咨询公司承诺为某些投资带来具体的成效，如果你看不到成效，你就可以拒绝支付报酬。在以绩效为核心的咨询活动中，这是基本原则。咨询顾问是如何做出这类保证的呢？很简单，接管你承诺使其有所改善的业务部分。咨询顾问成为一个代理管理者，授权经理为其清除一切障碍并站在一边。组织成员处于咨询顾问的控制下，并且从整体上看，咨询顾问是通过更严密的控制以及最终由更少的人完成更多的工作的方式达到“绩效改善”的目标。

这并不是真正意义上的咨询活动，我们可以将其称之为“外援”：将咨询



顾问暂时请到组织中来,取代那些不愿意面对棘手问题的管理者,替他裁减人员,以一种常任领导不愿意采用的方式对待人们。

即使该项工作有必要做,这种利用咨询顾问的方式也会削弱咨询顾问角色的合法性。咨询活动不再是教育性的、建议性的,或者能力培养性的。授权经理为了维护他们自己在其员工面前的形象,而让咨询顾问扮演了传说中的大蛇的角色。如果我们这样做了,可能会对我们的业务有利,但从咨询职业的服务性这一角度来说,就很难解释了。

有关绩效的咨询活动还可以采取更加温和的方式,这样做面临的主要问题更多地与选择测量指标相关,而不是与承担责任相关。任何你无法加以度量的东西都是不存在的,这种观点再次出现了。并且内部参谋群体面临着越来越大的压力,比过去更加坚持业务导向,更加重视投资回报,这很难从理论上展开争论。

风险就在于,参谋群体不再进行文化变革,也不再揭示文化本身所具有的盲目性。有关绩效的咨询活动将使参谋群体成员更加喜欢他们周围的文化氛围。这将强化仅仅针对外在症状进行治疗的服务活动,并且他们会以牺牲咨询顾问和参谋人员本来可能带来的更大影响为代价而求得人们的认可。

就这一点而言,人力资源(HR)领域面临着巨大的压力。HR的职能不断遭到攻击,因为其工作的大部分价值都难以量化。在人们的忧虑逐渐消失的时期,使HR“理性化”的动力几乎快要导致其无法存在。必须找到一种适用于定性服务的方法来估量其价值。

领导层培训——今晚娱乐

咨询活动的另外一个经济增长领域来自于我们对领导层的关爱。自20世纪70年代晚期以来,我们一直在寻找领导者(leaders),在此之前我们是在寻找管理者(manager)。现在,我们拥有一个领导层产业(leadership industry),这一行业更多地受到培训和演讲的驱动,而不是受到咨询活动的驱动。这一行业由这样一些创始者和高层管理者引领:许多情况下,他们发现培训领导的过程比提供领导的过程有意义得多。这些领导者不仅来自私营部门,而且来自政治领域、体育界和政府部门。

领导层产业的一个极端可以更准确地称之为“娱乐”产业,因为其重点更多地是放在娱乐方面,而不是在于学习。报酬可观、时间安排合理,并且期望相当低。没有人会问及作为名流人士演讲的结果对组织的财务收益怎



样,他们仅仅希望这些名流人士能够多逗留一段时间。从娱乐活动到一两周的深入考察活动,公司内部安排的领导层课程以及作为公共会议的领导层课程的数量迅速增加,连我自己也曾经成为这股潮流的受益者。

一个大型公司需要对2000名高层管理者进行为期一周的培训,每次有50名管理者参加40场会议。星期一讨论关于全球化的问题,星期二讨论金融问题,星期四是产品创新问题,星期五则与高层管理者进行交流。星期三讨论授权问题——我就这一主题写过一本书,因此我就将其作为一周活动的核心出现,讨论如何创造一个充满授权氛围的工作环境,这是我自己以及那些坐在屋子最后排、提出这一活动安排的人们最感兴趣的话题。

大多数与会者到会的目的都是在自己的人场券上打个孔。有些人非常感兴趣,有些人看上去似乎在某种程度上被他们正在学习的东西吸引了,而大多数人都是走走过场。最终我退出了这一培训活动,并且作为这一经历的尾声,一些支持我的参谋成员为我组织了特别的告别活动。那些在这一培训规划中担任秘书和负责后勤工作的人赠给我一件T恤,背上印着烫金大字“授权,我的傻瓜!”可能有点粗鲁,但作为对这一过程所造成的影响的评论,已经足够了。

最近,把重点放在领导层这一做法是很令人心烦的,因为它相信,组织是那些管理组织的人们的创造物,并且将永远生活在他们的影响下。培训领导者就成为改善组织的核心战略。几乎没有什么证据表明,对领导者的培训将对组织变革产生什么影响,并且人们对为培训领导者而进行的投资几乎无需承担什么责任。

这与人们对较低层次人员的培训所给予的关注形成鲜明对比,实际上是一种优秀人士统治论。每周用两个小时对管理人员进行培训,持续6周,我们就被告知要对这种投资负责。把高层管理团队送进大学里学习4周,而关于这样做的价值多大,只问一下参加培训的管理者,他们是否喜欢这一培训规划。在剑桥(Cambridge)、Charlottesville、Evanston和Palo Alto接受4周的培训——为什么不喜欢呢?

变革管理——意图与形式的对比

20世纪80年代,面对日益剧烈的竞争以及客户丧失现象,管理者们认为有必要对文化进行变革。他们不仅面临着传统的降低成本和承担责任的压力,而且还面临着提高质量和更加强调以顾客为中心的压力。我们需要的是这样的工作环境:在这里,人们是组织的主人,员工能够体会到授权与



参与的感觉,变革受到人们的欢迎,恐惧不复存在。

要达到这些目标,管理者请来了咨询顾问,以结束命令—控制式的做法,引进更多的参与。老板要成为教练,员工现在将被看做是同事,所有人将结成团队开展工作,也可能是跨部门团队。现在甚至已经做到这一点,员工要对其老板进行评价,正像大学生们一直在对老师进行评价一样。

所有这些都是很艰巨的任务,这就使得寻求咨询顾问的帮助成为逻辑上的必然。在许多方面,文化变革的努力都使人们对再造、领导层和绩效方面的咨询活动更感兴趣。要求与现实之间的差异导致了道德问题的出现。从本质上说,对文化变革的承诺要求权力方面也发生某种变化:直接参与工作的团队必须对有关如何完成工作以及如何投资等问题有更多的控制权。

但是,与此相伴的大多数咨询活动的实施方式,都妨碍了员工影响力及其选择权利的真正发挥。首先,我们认为,就目前看,如果没有集中培训,员工就无法有更多的选择。必须给他们授权的工具,必须教会他们组成团队开展工作,使他们相信应当按照服务于企业整体福利的方式采取行动。并且咨询公司正好拥有这些工具和劝说的方法,咨询公司就是通过一系列的培训和咨询产品向员工宣传这些工具和方法——尽管他们的报酬来源于组织。

咨询顾问拥有的可以用来交易的工具不仅仅限于培训产品,还有一些重要的项目也可以来说明新世纪必须具有的新的竞争能力;有一些新的评价指标可以帮助衡量变革所取得的进步;有一些主要的交流方案可以向员工和外部世界宣传并解释组织的新文化。

我想提出事实上并不是关于这些努力的有效性的问题——尽管根据你与之交流的对象不同,关于某种既定的文化事实上发生了多大程度的变化的观点也各不相同。如果你与组织这次活动的高层管理者交谈,或者与实施变革的内部和外部咨询顾问交流,他们就会认为这种变革的努力很成功,组织文化的确发生了变化。

但是如果与大多数企业中的员工进行交流,你通常就会发现,恐惧仍然是他们日常生活的一部分;他们结成团队开展工作,但个人主义仍然是运作的主要模式;尽管他们可能比以前拥有更多的预算和消费的权力,但高层管理者仍然处于控制地位,等级制度仍现实地存在着并且还在发挥作用。

文化是否已经有所变化,几乎已经成为那些提出这一问题的人的一种影射工具。不管你想看到什么,都能找到支持的证据。对我来说,更令人不安的是,咨询顾问和管理者完成组织变革任务的方式。只要变革的目的是



为了发展那些提供服务的人的业务,而不是客户本身,或者变革的目的仅仅在于强化现有的关于控制和权力的文化和信仰系统,那么所有这些努力都是值得怀疑的。下面就是 一些有问题的做法:

他们存在问题,有必要有所改变,我们没有必要

如果把组织中较低层次的人(通常是中层管理者)看做是“有问题的”,变革管理就强化了管理者的有待感恩的或帝王的态度。在断定是组织的其他方面需要进行变革的时候,咨询顾问和高层管理者之间存在着共谋现象——存在着一种普遍的假象:高层管理者要么不需要进行变革,或者它们所需要的就是快速学习,因此他们就仅仅接受半天的培训,而其他员工却需要接受 3 天时间的培训。

有时,人们也承认,至少是在形式上高层管理者也需要有所改变,并且许多高层团队也在努力使自身的关系有所改进,将其作为推动组织更多地采取团队工作形式战略的一部分。但大多数情况下,人们还是认为,真正的变革需要在组织的较低层次实施。一旦咨询顾问肯定了这一想法,并成为这种思想的主要受益者的时候,我们就如履薄冰了。

在再造浪潮中,这种困境再明显不过了。极少数的再造项目一开始就把重点放在负责人的工作方面;极少的再造项目的结果是使组织中决定项目实施的层次的工作数量减少。如果项目做出的承诺是围绕核心流程重新设计工作结构,真正的后果通常是大规模裁员。

把评估作为推销服务的一种方式

在许多情况下,咨询顾问都参与问题的界定或评价“培训的必要性”。结果,所提出来的培训的必要性还是由相同的咨询顾问所提供的培训服务和培训方案给以最好的满足。这种诊断与治疗之间的匹配,事实上已经成为许多咨询公司的业务战略。有些咨询公司甚至把这种评价结果作为招揽客户的廉价品出售。

为了增加这一战略的可靠性,咨询顾问提供了一种虚假的定制产品。这种评价或培训产品是永远不变的,但表面上有所变化,看上去似乎为每个顾客提供的都是独特的产品。不管是如何“定制”的,每一个培训计划仅仅是表面上与上一次不同,并且咨询公司就是他们自己所提出的这种客观分析的经济上的受益者。

与形式上的变革共谋

20 世纪 90 年代早期,质量和参与协会(Association for Quality and Participation)发现,73%的被调查公司都有员工参与计划,但这些计划只影响到公司内部 13%的工作。这一调查结果反映了期望与现实之间的差距。员工



参与的增加是与减少管理层次以及把减少劳动力作为提高生产能力的手段等同时出现的。

尽管在有些公司中,员工参与和文化变革是名副其实的(如 Ford, Harley-Davidson),但对于许多公司来说,总有一些方法使这些实施紧缩政策的目标披上诱人的外衣。咨询顾问就成为一种起装饰作用的要素。关于员工参与、授权、关注客户等的承诺与运用诸如“压低变革幅度”或“接受愿景并在组织中贯彻下去”等语言描述的咨询变革程序之间,存在着令人难以忍受的紧张。你所得到的结果就是,高度控制的管理者与高度控制的咨询顾问联手“兜售”并“策划”参与性的再造、授权以及人们是“组织的首要资产”的假象。

如果一个组织信奉高度控制,倡导高度控制,并且聘请咨询顾问强化这些做法,那就没什么。如果咨询顾问提供服务的结果是,创造出许多经过包装的高度参与的形式——这些包装形式掩盖了“企业仍然与往常一样”这一现实,那么我们遭到攻击就是罪有应得。

谁有功劳?

很难对一项专门化服务的价值进行评价。人们的愿望是,咨询活动的努力能够体现为直接的成本降低或绩效提高。尽管证明我们的价值的必要性是很重要的,但如果咨询顾问邀功,大多数情况下,都是对我们的作用的夸张及价值的膨胀。除非咨询顾问成为代理管理者,接管了管理者的任务,否则没有什么荣誉会自然出现。组织变革的结果是由那些在组织中工作的人取得的。

作为一种附加评论,咨询顾问的角色和个性使其具有自满的倾向。事实上,这一角色本身几乎就要求有一种傲慢。客户希望有一个可以依靠的人,这个人似乎能够为那些无法解决的问题提供解决方案。并且,当遇到一个新客户时,咨询顾问可能需要一个小时的时间与他们接触,了解形势,提出建议,制定规划,就一般的价格和条款等问题进行协商,而不仅仅是一种会面的工作。

此外,如果你发现某位咨询顾问喜欢开展培训活动,喜欢在会议上进行演讲、著书立说,你就遇到了这样一个人:他喜欢赢得公众的注意力,通常都发表一些谦逊的演说,从而使其看上去似乎是合乎情理的。正因为如此,邀功的本能甚至更加是可以理解的了。

但实际情况是,变革的风险及其代价是属于组织的。勇气、意志以及使变革坚持到最后的毅力都是管理者和员工——而不是咨询顾问所必须具备的。我们可能在关键时刻做出巨大贡献,但是,当我们要在报告材料中列出

成本节省和绩效提高的情况并将其公之于众的时候,在某种程度上,我们就夸大了作为咨询顾问的作用,埋没了客户的功劳。甚至在他们承诺利用他们的成果为我们谋利益的情况下,也会出现这种情况。

推销者要当心

当我反思我们所面临的道德陷阱时,最令我吃惊的是,授权经理们愿意紧跟潮流,购买那些深受欢迎的东西。如果一家业务组合复杂的公司及其经理主管人员声称,他们采用新的方法取得了成功,这种方法就从一种服务转变成一种时尚了。尽管再造的创始者米切尔·哈默(Michael Hammer)指出,70%的再造工程将会失败,但每个人都想尝试一下。或许每个组织都足以傲慢到相信自己将成为那些将取得成功的30%中的一员,但大多数人都都是错误的。许多最大的咨询努力并没有得到他们承诺的结果。但时尚的浪潮一旦掀起,就无法平息,并且作为咨询顾问的我们将会参与到这一浪潮中来,并从中获益。

每个组织都声称自己想成为佼佼者,成为其所在领域的领先者,成为革新和创造的中心。但是,一旦到了尝试新战略的时刻,管理者就想知道这一主张在其他什么地方曾经起过作用。如果有些其他的业务组合复杂的公司已经做过,我们就会这样做。如果要我们成为第一个这样做的人,我们得等等看。咨询顾问通过提供某种安全感而从这种谨慎中获益。

咨询公司谋生的方式就是,使管理者在内部出售某种观点的努力具有合法性,或者通过做出不受欢迎的决策,在使裁员理性化、实施强硬政策、回到根本的战略的方式中扮演坏警察的角色。正是行业领先者的胆小怕事迫使人们雇佣咨询顾问,但我们有必要拥有我们所具有的参与本性。

承认负面影响——关于如何做的思考

对每一种职业来说,开始时作为职业出现的东西在某种意义上就成为一种买卖交易。我们从事这一行业,是因为我们想做这一工作。随着我们逐渐走向成功,我们从工作本身获得动力,并被卷入到管理工作中来。坚持与成功的压力使我们的注意力从如何提供高质量的服务转移到如何使一项业务获得成功。两者之间的张力是不可避免的。这是一个没有简单答案的



似是而非的论点。

咨询活动同时也是一种服务,因此顾客往往容易把一些你所不具有的特点映射到你身上。在某种意义上,客户是从几乎没有什么希望的地方寻找希望。寻找咨询顾问就包含有寻找“超人”——不管是男人还是女人——的因素。因此,客户总是喜欢对我们提出更多的希望和要求——这些希望和要求已经超出我们力所能及的范围了。

就这一点而言,有一些措施或者说至少是一些思维方式,至少可以使我们对于自己在愤世嫉俗和怀疑态度(这种态度已经影响到咨询行业的发展)出现的过程中所起的作用有所意识。最好的情况下,我们可能会找到一种工作方式,通过这种方式,我们参与工作的愿望可以得到实现。

既要接受也要拒绝

咨询顾问应当做出自己关于是否接受某一项目的决策,我们应当像接受项目那样频繁地拒绝项目。有许多理由可以退出某种交易。客户通常希望我们治好某种病症,他们认为培训或再造可以解决他们所面临的问题,这样做的结果只能是延误了解决方案的实施。如果你与客户之间彼此的感觉不是很好,就要拒绝;如果客户对你的期望是你无法实现的,你就要谨慎小心;如果一个问题的价值为 50 美元,而其解决方案的价值仅有 5 美元,你就要拒绝它。

忠实于你的价值

不要根据你的参谋人员的数量、你所能完成的工作量或得到高层管理者的认可的比率,来衡量内部参谋者咨询工作的成功。如果你是一名外部咨询顾问,不要根据业务的销售量、股东收益或盈利情况评价你的活动。为业务确立高目标会迫使你和其他人从事一些不太重要的活动,将使一些新的服务在还没有得到充分发展的情况下进入市场。并且客户将意识到你的野心,尽管今天他们可能会同意,总有一天他们会感到无法容忍。

开始根据你的工作所带来的乐观和自足衡量你的工作情况。从根本上说,咨询活动是一种教育性和能力培养的活动。你有必要在经济方面自足、真诚,但这并不是关键。当客户感到他们应当为自己的组织承担更多的责任、他们将来更有能力自我学习、更加自信并更有能力创造一个他们信任的组织的时候,你就成功了。这些都是定性指标,但如果你注意的话,也是可



以识别的。

根据自己的主张发展

要接受这样一个事实：你所选择的工作将最有可能并最适合于成为一种零售业务。关键是工作的专业化，而不在于其规模。对外部咨询顾问来说，要做出有关你维持生计需要多少钱、你想工作多少天等决策，并且要坚持你自己所做出的权衡选择。如果其他咨询顾问问到你有多忙或多成功的话，要避免与他们交流。

如果对你所提供的服务的要求超过了你的能力所及，就要放弃这一业务。将那些参与你所从事并重视的工作的人们组成关系网，并将业务交给他们。不要收取创建费用，或者讨论有关由于经济机会所造成的合并与合伙关系。如果这些看上去很奇怪，或者对你来说是反文化的，这意味着你的做法是正确的。

证明每个人的重要性

整个组织就是你的客户，组织的所有部分都需要得到支持、进行学习并得到充足的信息。确保雇佣你的客户经理对变革后果与其他处于组织更低层次的人对变革后果一样敏感。如果一个项目是作为控制或改变其他人的手段开始，那就很难使其重点重新回到出发点。必须选择真正的变革，这是一种自愿行为。如果我们与高层管理者一起从事改变其他人的工作，那么我们就成为高层管理者的代理者——也就成为问题的一部分了。我们已经参与到秘密行动中，这种行动最终将破坏信任，并使得下一次更难以培养起信任感。

对客户组织中的所有成员来说，问一下他们，是否愿意作为你与客户所进行的有关销售和规划的交流的见证人——这是对我们所作的承诺以及所制定的规划的一种全新的检验。达到这一检验要求会使交流大大改变。这就更难以谴责那些不在场的人，更难以为其他的转型制定计划。

将所有的都留下

你要专心致力于“自我教育”和能力培养等概念的实践。客户有能力学习并创造出他们认为需要一个咨询顾问帮助创造的未来。从根本上说，你



就是一个教育者,而不是解决问题者。你可能不得不解决短期问题,但随着时间的推移,你必须找到人们学习你的专业知识的途径。要成为你的客户实现自力更生的支持系统。

最后,要谅解

在讨论这些冲突和矛盾的时候,谅解是必需的。没有哪个人可以完全按照他或她的信仰生存。这就是我们被称之为人的原因。事实上,这也就是为什么在第一次咨询活动中,上帝建议大蛇去与夏娃交流。吃了那个苹果,她与亚当就失去了天堂,成为凡人,并拥有了凡人所有的自由和缺陷。

对于自由,我们所能做的就是坦诚地说明我们所做出的选择——至少对我们自己来说应当这样。如果我们出于对金钱的需要而接受某项业务,也要承认这一点。如果我们做出了过多的承诺,因为这是继续前进的惟一途径,如果我们从高层管理者那里寻求太多的赞同,如果我们卷入了流行时尚中并发现自己正在模仿他人的言行——所有这些都是可以原谅的。

难以原谅的是自欺欺人,把自己摆在超越客户及参与工作的其他人之上的位置上。这就是骄傲、目空一切,看上去似乎体现在我们的研究报告中。正是我们的意识和勇气使我们能够看清楚,谁使我们有能力提供服务和关心——这是这一职业最好的方面。或许有一天,我会对我自己选择这一工作不怎么感到尴尬,再好一点的情况,是不再开与咨询问题顾问有关的难听的玩笑了。

第 19 章

The Heart of the Matter

问题的核心



咨询活动首先是一种关系性活动。不管项目在多大程度上是建立在研究的基础上,或者项目的技术性有多么突出,通常它都会发展到这一点:项目的成功将取决于我们与客户之间的关系如何。这种关系是我们的专业知识得以运用的必经渠道。

以我们所掌握的专业知识为基础,我们与其他人接触、合作的方式是一种实用性的艺术,表现为多种形式。有时表现为与个人或团队所进行的一对一的辅导培训;或者表现为与一个群体共同致力于某种战略、技术或举办培训班。我们与客户合作的所有这些方式的背后,潜藏着一系列关于我们与客户之间的关系以及学习的信念,这些信念从根本上规定着我们的实践。

尽管贯穿本书始终的是良好的或完美的咨询实践,但我想拿出一点时间清楚地解释一些基本的概念。当我茫然不知所措的时候(大多数情况下都会出现),我就回过头来思考那些一再令我苦恼的几种想法,借以安慰自己。每一种想法不仅仅与头脑相关,同样也与情感相关。事实上,发现并维持这种关系可能是所有的意义所在。没有对客户真心实意的关心,就不可能把咨询活动做好。我们面临的挑战就是找到通过我们的工作来体现我们对客户的关心的途径。我们对客户的关心,部分地通过我们的行为和方式表达出来,同时这也是个关于我们如何组织学习和变革过程中的关键要素的问题。

在某种意义上,我们的工作就是做一个“学习的设计师”(learning architect)。我们尽自己所能创造出一种社会环境,这种环境能够引导人们观察差异,并提出解决方案,同时进行变革。下列所描述的就是一些支持性条件。在这些条件下,学习和变革更有可能出现。没有哪一种条件是完全可靠的,每一个都包含着冒险的成分,所有这些条件都与传统的某些观念和占主导地位的文化相背,这也正是使它们有所功效之处。

选择学习而不是教导

尽管我们常常声称,我们所从事的活动就是帮助客户学习,但大多数传



统的教育或咨询活动更多是教导,而不是学习。如果你问一下有谁真正从任何会议中、交流活动中或培训过程中学到东西,答案通常是那些负责主持这些活动的人。

占主流地位的学习模式来自于我们的教育制度。如果你观察一下我们的多数教室,就会发现:教师站在前面,学生们在后面面向前方坐成几排或围绕桌子坐一圈。议程安排、目标、学习方法都是由老师具体说明。事实上,老师就是学习的监督者。同样,在咨询过程中,人们希望咨询顾问就是变革的管理者,甚至成为变革的代理人。客户的任务就是全面消化吸收咨询顾问所提供的一切。

按照这一模式运作的课堂教学与咨询活动建立的基础,就是对可预见性和控制的需要。我们需要的是使老师或咨询顾问成为学习的中心。在一定程度上,这是一个教育方法的问题,是一个我们想为别人规定我们希望他们学习什么的问题。但受到诱惑而采用这种“所有眼睛向前看”的方法的人,并不仅仅只有我们,那些学习者同样也要求采用这种课堂教学和会议模式。如果你决定要求你的客户做出议程安排、自己创造一种学习过程、并对自己的绩效进行评价,你就会遭到反对。在教导或学习的过程中,客户被限制得如此被动,以至于如果要他们自己管理自己的学习过程,他们会视而不见,将咨询顾问驱之门外。

结果是,老师或咨询顾问与学习者或客户两方共同促成了以老师或咨询顾问为中心,学生或客户被动反应的这种学习模式。并且太多的情况是,咨询顾问就是那个学到东西最多的人。有些情况下,这样做是不可避免的,因为如果我们被迫解释我们自己的观点或为别人讲解,我们就要通过某种方式投入到这一论题中去,而客户则不必这样做。但有时是因为我们想控制所演示的东西,并想具体说明人们学到了什么、接受了什么,所以才出现上述做法。对我来说,这种标志就是我们完成大多数培训活动的方式。例如,培训过程中,我们热衷于录制磁带。他们承诺采用正确的方法,还通过列出学习要点使这种方法清楚明了,并且假定在培训活动开始之前,需要学习的東西都是可以预测的。

上述做法的代价是,我们很少见到人们充分发挥自己的潜力学习。正如内心游戏 (Inner Game) 学习方法的创始者和发明者蒂姆·高尔威 (Tim Gallwey) 所指出的:在大多数培训和指导活动中,都存在大量的教导,极少量的学习;在以老师为中心的模式中,真正的学习者是培训者;参与者所做的事情仅仅是一种高级形态的模仿和吸收。

真正的学习存在于创造磁带的活动中,存在于归纳要点以及做出学习



计划的过程中。正是在创造的努力中,我们才发现价值;正是在努力理解并创造观点和实践的过程中才有真正的学习。

作为一种社会性冒险行为的学习

要为参与者或客户创造价值,我们必须以牺牲教导为代价,设计我们支持学习的活动。这就意味着,我们有必要在我们与客户的相互作用过程中掺入某些惊异、发现以及前所未有的因素;我们有必要允许人们在这里冒险、增加赌注、面对对抗、提供有力支持,并确保对每个人所了解的东西加以证实。这些都是所谓的创造学习。

对答案加以包装——正如我们处理磁带和程序的方式——有碍于人们的学习。假定经过包装后的咨询活动或培训活动进行得更快、更容易理解、更具有可视性和可预见性,因此更容易推销出去,这是一个良好的短期业务战略。但随着时间的推移,这样做就好比用饱含酒精的东西治疗醉酒后产生的各种不适。如果客户面临的问题是高度控制、预定的思维模式,我们就无法用高度控制、预定的答案来加以解决。

如果学习与变革真正是我们的意图所在,就要求采用一种更慢、要求更高、更加慎重的方法。我们必须重视竞争而不是加以限制,重视问题而不仅仅是提供答案,重视紧张而不是舒适,重视能力而不是需要和缺陷。

努力就是解决方案

大多数长期存在的、需要进行咨询的问题都没有明确正确答案。这就意味着,我们必须习惯于面对我们所发现的工作环境与人之间所存在的矛盾本性。如果某种形势下,两种相反的观点都是正确的,想想你将如何处理?我们需要的控制是更多还是更少一点?更多的集中控制还是更多的局部控制?人们需要更多的自由,还是他们将滥用这种权利而朝各自不同的方向发展?我们总是应当以诚相待吗?或者我们要承认组织的政治性特点吗?更多的技术和更好的信息会有所帮助吗?我们所面临的是否是动机方面的问题或缺乏培训的问题?

每一次咨询活动都会涉及这些问题,即使在技术性突出的咨询活动中,我们在设计解决方案的过程中,肯定会遇到类似的问题。如果我们只选择其中一个或另外一个,甚至试图寻找妥协,我们就犯了严重的错误;如果我



们采取中间立场,达成妥协,我们就在两个极端都失去了独特观点所带来的益处。最好的成果存在于我们从两个方面理解真理的努力过程中。咨询顾问的任务就是,引起人们对极端情况的思考,避免匆忙提出答案;确保在采取行动之前,人们就能够认识到问题的复杂性。正是在努力超越两个极端的过程中,才能找到问题的解决方案。

例如,我们需要控制,同时我们也需要局部选择。人们需要更多的自由,并且有时他们会滥用这种自由。更多的技术是重要的,动机和技巧就是一切。这就是存在于这些极端之间的张力,为那些建立在事实基础上的行动提供信息的正是存在于这些极端之间的张力,并且这种张力始终存在。如果我们能够接受这类张力总是存在的这一事实,那么在某种程度上,在某一特定时刻,我们所采取的行动就不那么重要了;无论我们选择什么,我们都要为此付出代价。因此为什么不承认这一点呢?为什么不把努力奋斗看做是一种抵制确定性和速度的诱惑的工具呢?

问题比答案更重要

这里的意思是,我们必须学会相信问题,并且要认识到,我们提出问题的方式对我们提出的答案的种类有推动作用。

提出错误的问题,我们就会陷入困境。最常见的错误问题就是那些想知道我们是“如何”完成工作的技术人员所提出的问题。这一问题很快就引导我们沿着方法论和技巧这一思路思考。它假定所面临的问题是如何去做,而不是为什么要做,或者说是否值得做的问题。这类“如何做”的问题有许多变量,要将其看做是一种警示信号。

- **将需要多长时间?** 我们想做好时间安排,而不管正在做的是什。
- **我们如何改变他们?** 只要使他们改变,我们就会好起来。高层管理者认为,问题就出在组织的低层次中;处于低层次的成员则认为,问题在于高层管理者那里;而当他们聚到一起时,就会一致赞同,问题出在组织中层。
- **做……需要采取什么措施?** 生活可以归结为一步一步的计划。用来记录每日计划的笔记本就是圣旨,包含一些重大事件在内的列表就是药物,更多的原则就是永远不会有什么治疗作用的处方。
- **我们如何度量效果?** 在不可见的世界中不存在价值,对现实进行度量就成为要旨所在。阿兰·沃特斯(Alan Watts)曾经说过,我们已经到了这一程度:我们来到饭店,吃的是菜单。我们对生活的定义和度量——而不是对生活本身更感兴趣。
- **我们如何表达这一含义?** 问题在于他们不理解我们。“问题出在交



流方面”是最为空洞的诊断。这种判断否定了真正的冲突,而使人们的注意力转移到目的的层次上来。关于这一点,最好的例子就是华盛顿地区:在那里,人们惟一的工作就是管理图像和新闻。交流问题在大多数情况下都比意志、勇气和承诺等问题更为简单的诊断方法。

● **其他组织正在做什么或者这种方法在哪里曾经奏效过?** 我们既想领先,同时又希望跟在别人后面。观察其他人在做什么是有好处的:这样会给我们以希望。但更常见的情况是,问题出在我们希望得到安全,希望等我们听说这种做法在哪里奏效过以后,再讨论我们所处的形势的独特性。

这些问题是如此诱人,因为它们的要求如此低。它们憧憬着一个合乎逻辑的、可预见的世界,同时又使问题外化,并使问题集中到改变那些不在场的人的身上。并且,他们通过将其看做是一个技巧性的问题的方式而把问题缩减到可以控制管理的程度,而不是将其看做是有关目的和权力的运用的问题。

超越“如何”

“如何”的问题只能使我们始终处于起点而不会有任何进展,这些问题造成的结果是,我们将更加努力地探讨我们已经着手做的事情。能够帮助我们并带来真正变革的希望的问题,是那些我们无法很容易地回答出来的问题。生物系统是无法控制的,尽管它们不断朝着秩序和某种和谐进化发展。要推动生物系统的发展,我们必须提出有关正在做什么以及为什么做的问题;我们必须选择深度而不是速度,选择自觉而不是行动——至少在一段时间内如此。

那些能够引起思想变化的问题,更多的是关于“为什么”和“在哪里”,而不是关于“如何”。例如:

● **我们正在做的事情有什么意义?** 我们生存在一个用财富和等级进行衡量的世界里。我们来到世上是为了赚钱、满足预算还是追求事业的不断发展? 这些就足够了吗? 谁是这些活动的受益者? 我们来到世上要为谁服务? 为了忠实于我们的答案,我们愿意付出怎样的代价?

● **在我们采取新的行动之前,必须牺牲哪些东西?** 我们想变革但又不想为之付出代价。通常为了能真正有所前进,我们必须放弃那些使我们来到这里的東西。我们这样做的勇气来自哪里?

● **我们所提供的产品和服务的真正价值在哪里?** 并且从谁的角度看? 我们做出的承诺有多大程度的有效性,我们提供的产品或服务有什么负面影响? 我们所宣传的东西与我们自己的外在表现是真实的吗?



● 从我们正在做的事情中,人们能够发现哪些个人意义?对于我们来说,存在哪些内在的回报?我们是自愿表现自己,还是说自己所签订的合约仅仅是为了维持生计?许多人认为工作就是工作,希望从工作中得到更多的东西的人就是傻瓜。

● 如果我们什么也不做,会出现什么情况?什么时候为了变革本身而进行变革?或许我们应当仅仅使我们正在做的事情做得更好。

● 哪些能力和优势现在还没有得到充分利用?不要只关注弱点和不足,要寻找更多的可能性。有时候我们甚至不了解自己的长处和优点——个人和组织都是如此。在别人看来,我们具有什么优势?几年前,在我们的咨询公司里,我们问客户他们为什么聘请我们。他们回答说,在他们看来有吸引力的是,表面上看去,我们公正无私,并且似乎不愿意与他们合作。我们感到非常震惊。我们认为,如果我们看上去冷漠无情,那是因为我们没有组织性,办事草率马虎,他们却把这看做是诚实的表征。

● 我们为后来者留下了什么?这个问题是在后半生提出来的,但这仍然是一个很有用的调整重点的做法。我们的物质文化不断消耗现有资源,并且把赌注放在希望科学或某些奇迹能够应付我们所留给后人的事情上。我们将留下什么遗产?

这些都是很难回答的问题,回答这些问题需要忠实和耐心。它们代替不了行动,并且在某种意义上,我们必须提出“如何”的问题;但有关“为什么”的问题是为学习和变革设计的,并且通过这种方式,我们的确非常现实。正是在有关这些问题的对话交流过程中,变革发生了。这些问题要求客户组织中的所有人从高层管理者到基层员工——包括中层的人们都要参与回答,而不仅仅是咨询顾问需要回答的问题。

对有些人来说,在这一层次上进行抽象的对话交流很难——尽管私下里我们都自问过这些问题。不管有多么困难,客户都必须公开地处理这些问题。因为通往真正的变革的道路并不像一张列表和几个重大事件那样显而易见。没有我们更深入的考察探究,我们的想法永远都不会改变,这就使我们自己注定要追求快速定格和追求时尚。并且如果咨询顾问不能提出这些问题,还有谁能提出来呢?

洞察产生于紧张时刻

重视努力奋斗、欢迎那些令人发疯的问题、在从不同的角度思考问题时容忍那些矛盾的观点,这些都是很难做到的,确实很难。我们的本能就是倾



向于轻松的话题,采用自己所习惯的工作方式。如果作为咨询顾问,我们提出有关意义的问题,并要求人们进行长时间的思考,我们就会遭到谴责——不现实、没有以行动为导向、亦步亦趋。

如果我们把这些压力看做是咨询过程中的缺陷,我们就会从一开始就非正式地退出,重新退回到舒适安逸。我的许多错误都是出现在我对活动过程感到紧张不安、又重新退回到行动计划和已做好的安排的安全港湾之时。一旦我们列出了需要采取的行动,我们都松了一口气、轻松一笑,体验到一种熟悉的胜券在握的感觉,这就是好消息。

但是,当我回顾起那些时刻,通过这种努力实施的变革通常总是令人失望的。接下来就会出现行动不力、乐观情绪很快消失的现象,甚至这种推动变革的努力也使大多数人感到什么也没有改变。我们仅仅是列出了更多的行动项目。因为太轻易地屈服于压力,我使那些客户感到失望。如果在这些困难的问题面前我坚持的时间更长一点,要求他们对于一些基本问题进行更多的再思考,我就能够更好地为客户服务。

压力的另一个来源可能是简单地来自于在场的人们之间不友好的相互关系。如果这种不友好很容易就能得到解决,就会在我们(咨询顾问,译者注)到来之前就解决了。我们面对的紧张通常都是长时间积累起来的、难以应付的。每个人都感觉到了这一点,但没有人说出来。我们是投入到这种关系中去,还是绕开它进行管理?

这里有一些新近发生的事例,它们仍然萦绕在我心头。我召集了一次由 11 位代理人参加的会议,这些人聚到一起是为了相互之间有更好的合作。理由很充分,甚至对所有参加集会的人来说,这都是一件大事。会议进行到一半的时候,人们相互熟悉了,彼此听取了有关可能的相互利益的观点后,就出现了要采取行动并达成协议的势头。我原来打算要进行更加开放式的对话交流,对差异性进行更多的讨论、更多的思考,安排更多的时间用于不同群体之间的接触联系。

我感到压力出现了:和我一起安排这次会议的人与我挤在墙角,我坚持原有的计划,将人们分成几个自然团队,要求他们一个小时后回来讨论一下,他们这个群体可以共同完成哪些原来的组织在各自独立的情况下无法完成的工作。表面看上去很合理,这就是我们来此处的目的。一个小时结束的时候,这些团队开始做报告。每一个团队都要说明他们将可能采取什么措施推动方案的实施。他们并不打算跨越部门边界,或者按照他们召集会议的建议采取行动,也不在新的方面彼此信任。一个原本打算召集到一起寻求新的合作的群体,最终仍然在讨论有关公司边界和协议的历史问题。



通过制定行动计划的欲望反映出来的这种压力,实际上是为了避免进一步讨论下述问题:他们观点的分歧以及在提出开展某一有重要意义的活动所必需的建议时的谨慎态度。并且表现最差的就是那些我曾经为了摆脱对合乎实际与有所效用的担忧而与其沟通过的人。第二天上午,我想极力挽回这一切,但太晚了。时机已经过去,本来可能引发一次变革的热情已经耗尽了。

要打开通向新的思维方式的大门并不容易。事实上,当时屋子里的压力就是关键所在。这种压力直接指向抵抗或疑虑所在之处。讨论有关压力的问题使人们有可能洞察到问题所在并加以解决。如果我们能够像对待热情那样对待压力,并迎着压力而上,就会对事物有所洞见。如果我们绕过压力,我们就有错过机会的危险——正如我的经历。

当压力出现的时候,有必要说出来——加以讨论并承认压力的存在。咨询顾问必须将讨论引向那些困难的领域。我们必须自问一下,什么时候我们将处于更有利于继续前进的位置;什么时候是讨论失败、讨论个人之间或群体之间冲突,以及讨论无用或疑虑的感觉的更好时机?这种情况下所需要的并不是更多的结构,我们缺少的是勇气。通过说明所面临的压力并支持展开有关压力意味着什么的讨论,我们就能够认识到工作的情感层面。

这就是学习过程所必需的,也是客户希望从我们这里得到的。只有家长制的文化氛围才希望不要涉及感觉问题——所谓避开压力不谈,指的就是这一点。关键在于要认识到,价值就在于表达本身——而不在于答案或问题的解决方案。如果我们能够推动双方说出他们认为难以进行讨论的话题,那么接下来做出的决策就会具有截然不同的性质。

能力比缺点带来更多的成果

变革的另外一个要素就是选择重点:是把重点放在失去的东西上还是放在现有的东西上。我曾经认为,作为咨询顾问,我所提供的服务就是辨别问题,因此我把全部精力都放在思考失去了什么这一问题上。在我只关注弱点的几年后,我把重点转移到观察有什么优点,能力在哪里等问题上。

做出这一选择也有现实性的一面。我们应当承认,关于人们的缺陷和不足,我们也是有所收获的。为什么要沿着减少边际收益的道路前进呢?我们已经拥有了将一生的精力都用于改善缺陷面取得的成果,更多的努力只会产生增量很少的成果。



关于与客户进行战略性合作的问题,约翰·迈克耐特(John McKnight)讲了一个很精彩的例子:关注缺点或需要的结果,只能是以牺牲客户或员工为代价增强专家的影响力。在他的表述中,他将市民(citizen,拥有权力和影响力的人)转化为顾客(consumers,消费者,具有缺点和需要的人)。他认为,通过把市民转化为顾客,受益的是服务的提供者——在我们的例子中就是咨询顾问。

聚焦于缺陷还是一个有关如何对待人类精神的问题。我们聚到一起,目的是为了使我们大家都想起曾经失去的东西还是为了使大家思考什么是可能的东西?如果你看到的就是你得到的,那么就要寻找优势,这样你将会发现优势所在。考察优势所面临的问题就是,我们并不习惯于这样做,不知道要说什么,因此我们感到很尴尬。并且多年以来,我们一直在应对不足,因此我们很容易做出不改变这些做法的决策。但要寻找每个人或每个社团所具有的神圣之处,这些问题将会以一种大多数人没有任何准备的方式摆在我们面前。

最后,如果我们坚持要继续以需要和缺点为中心,这就成为一个政治性的话题——权力的一种表达方式。界定交流的内容和必要性的人就是负责主管的人。如果我们把对别人弱点的讨论制度化,它就成为控制我们所讨论的内容的一种方式。我们俨然摆出一副不屑于发怒的样子,只有我们能够看明白出了什么问题。当我们观察其他人或其他组织失去了什么的时候,我们就把他们摆在了更低的位置上——尽管我们声称这样做仅仅是想帮助他们。我们的态度意味着他们有工作要做,而我们没有。我们就是那些关爱地注视着孩子的父母。

对咨询顾问来说,坚持这一立场很轻松,因为这样我们可以免受批评,站在他们喜欢的立场上。这就是一种利用他们的荣耀保护自己的方法。这种方法同时还证明,人们是需要我们的。但轻松只是最简单的途径,并不是成果最显著的途径。对我们来说,根据自己的选择而不是根据人们的需要决定是否参与,通过我们所看到的東西证实我们的天赋是最优秀的,这样会更好。

为其他人的学习负责

屋里发生的任何事情都是关系到每一个人的事情,这是最根本的思想。为什么呢?因为我们的过去充满了如此多的竞争,以至于竞争充斥我们周



围。当我们最初加入到组织生活中的时候,在学校,我们的成功是在有损于别人的情况下取得的。别人要得到“A”,我就要得到“D”;如果我要得到“A”,就要有别人的失败来维持平衡。如果你不相信这一点,就设想一下,如果一个老师把所有人的成绩都定为“A”,那将会出现什么情况?这个老师肯定会遇到麻烦。如果一个老板认为所有的员工都是很出色的工作者,那将出现什么情况?再想一想,老板面对的将是什么。

这并不是一种与竞争相对的道德的立场,而是一个有关竞争如何影响学习的问题。同级之间的竞争造成彼此隔离,最终导致仅仅抓住自己拥有的东西。这样也许对我们的雄心有利,但对我们的组织几乎没有任何好处。如果学习要求冒风险,并且我们认识不到,那么如果我们把别人看做是有他们自己的问题——我们并不与其共同承担这些问题的陌生人,那么就不可能有学习。如此多的文化都认为,个人之间的竞争是动机的关键因素,这一事实是对我们的思想在多大程度上受到市场思维模式及其对稀缺性的偏爱的影响的一种衡量。

当我听说管理者一方面倡导整体福利,一方面又看着他们参与到不同部门之间的竞争中的时候,我就感到很吃惊。组织生活面临的挑战就是使人们团结起来共同努力。对自己以及其他人的独立性的认识把握与组织整体联系在一起。一旦组织中的每一个人都对组织整体的学习负责,那么每个人都在与其他人一起共同为更高层次的目标负责。接受这一挑战需要合作,并且要愿意承认我们之间的相互联系,并不是件很容易的事情,但值得我们尝试一下,因为这是确保持续性学习的一种重要途径。

作为咨询顾问,如果我们的目标是学习与变革,我们就必须按照似乎所有的人都为其负责的方式采取行动。思维方式上的这一简单变化会使我们更加包容,并且认识到学习的需要来自于方方面面。如果我们在一个不断培养竞争的环境中工作,我们可能无法改变它,但至少我们可以不去强化它。

当前的文化变革

这是一个难以处理的同时又有着巨大的影响潜力的观点。每一次与客户接触的时候,我们都听到他们说对明天会发生什么事情感到担忧。如果说会议结束时,没有人担心他们的协议是否会持续下去、他们的乐观态度是否持久,这种情况很少见。在我们培训课程的第一个小时里,有些人就会



问,当我们离开培训班后,世界是否会有所不同。我的回答是,如果我们想看到变革,最好不要等到离开这一培训班后再实施。如果今天没有什么不同,我们怎么能对明天怀有希望呢?每时每刻都要有目的,这就是为什么我们说聚会的方式很重要的原因。它能给我们以希望——在这一时刻——关于将来可能如何的希望,它使我们更加关注如何设计当前这次会议。

这一时刻同样还给予我们方法上的指导。如果我们现在学会观察正在发生了什么事情,这种思考将告诉我们什么会有效,什么不会有效。作为一种探索方法,这是一种透过小沙粒看宇宙的方法,是通过会议或交流的性质了解组织文化。如果你没有看到任何事情发生,或者你并没有观察,也有可能就是“没有事情”发生。亲眼目睹没有生气、没有任何行动、没有对话的情境,就像看到某种现象出现一样,也是对组织的一种反映。如果我们相信现在,我们就能认识到思考的力量。

我们还将看到,我们能够实施未来的计划,而不必等待。变革将需要多长时间?我们是否做好了现在就开始变革的准备?我们是否想使组织内具有更多的信任、诚实,更多的或更少的结构、各部门之间的合作、清晰的焦点、协同一致?现在该是开始的时候了。我们的行动计划就是我们在下一个小时要做的事情。不是我们说什么,而是我们一起做什么。这次会议就成为描绘未来的展板。文化变革的每一个意图都有必要在当前就找到表达方式,否则将会失去其可信性。

如果我们心里想的是其他人的某种变化,这一时刻只会导致我们走向失败。此时,那些“其他人”不可能发生什么变化——如果他们不在场的话。如果他们不在场,就不可能成为变革的参与者,那么我们为什么要把注意力放在他们身上呢?为什么我们通常总是认为问题存在于其他某个群体中呢?为什么会出现这种情况:在三十年的培训活动中,我邀请到的人从来都不是最合适的人呢?那些在场的人通常总是不合适的。所有接受培训的人都会问,别人是否也接受培训了。如果我回答说他们参加了,那么他们就会说并没有什么变化;如果我说他们没有参加,那么他们就会问,如果他们没参加,那你为什么希望我们有所改变呢?

要把现在变成明天的前奏,还要求我们放弃过去,放开我们的负罪感或厌恶心理。此时那些受害者表现并不好,并且我们全部都受到了伤害。组织生活中,我们为谅解——对我们自己以及对他人的谅解留下的空间太少。我见过的有关谅解的学习实践很少。或许这也是我们如此关注缺陷的原因之一,缺陷使我们想起了我们自己的事业以及过去的历史上尚未完成的事业。如果我们不能原谅过去,我们就会坚持不断地修复历史。变革现在,赋



予其重要意义,将其推崇为明天的前奏,这可能是治疗我们的伤口、促使我们选择乐观主义的途径。

如果变革如此神奇,为什么你不先行呢?

另外一个关于问题的核心的观点是,变革、转型以及希望都是自己施加给自己的。变革给我们提出了人性的问题,并且处理这些问题是如此依赖于希望。希望存在于我们自己的正直诚实中,存在于我们参与到为更大的组织做出选择的意愿中。当我们断定就是问题所在时,我们是在彼此倾轧。并且我们在组织中的职位升得越高,我们就越与自己变革的需要相隔绝。

当我们管理一个组织或取得了现实的成功时,我们就开始把自己看做是终产品。组织的期望如此高,员工对组织管理的反响如此强烈,以至于使处于高层的人们开始相信他们自己的影响力。他们开始认为没有什么东西他们不懂,他们就是神父,他们的责任就是给其他人带来公平,而不是自己亲自为获得公平正义而努力。

如果你观察一下历史上的伟大人物,你就可以看到,他们都意识到了自己的局限性,这一点是他们之所以伟大的本质所在。从孔子到林肯、甘地和马丁·路德·金——所有这些人都是因为他们的存在而不是因为他们的地位而感动了人们。他们成为正确地运用权力的典范,并且他们的权力的来源之一就是他们自己的谦逊。

用权力将我们自己与我们的命令分开,就是权力滥用。国家教育联合会主席 (president of the National Education Association) 鲍勃·切斯 (Bob Chase) 在寻找与学校领导者和团体的合作伙伴时常常说,统一体必须是首先闪光的那一个。我们应当明智地铭记在心的就是观察,它使我们值得信任,并且成为我们防御变革战略中所隐藏的家长政治的“解毒剂”。

但不要认为那些只为别人着想的领导者应当是变革的实施者。员工内部也存在着对家长制的偏爱——正如管理层内部一样。作为咨询顾问,过去我们曾认为,只要管理者有所变化,员工就会跟着有所变化,但事实未必如此。员工可以创造出上司。如果我们创造出高度控制的老板,我们就认为自己是合格的,合格就意味着问题并不存在于我们身上;有些事情我们应当负责,我们不欠任何东西。我们紧紧抓住自己独立的安全性——正如我们的上司所做的一样,每个人都认为其他人应当有所调整。



最后的问题与信心有关

所有这些信念都认为,有一种面向学习的活动,这种活动有其自身的能力和意图。引发这种活动的重大事件总会出现。生活中会出现动荡,我们不一定必须引进变革,或促进变革实施,或引导变革。我们所需要做的一切就是参与到变革中来。咨询顾问既是一个客户,同时又是学习者。事实上,与客户相比,我们在更大程度上因为咨询活动而有所改变,并且应当如此。

最后,我们的真诚、我们进行自我管理的方式以及与客户的关系就是我们的方法论、我们的营销战略以及劳动成果。我们拿着公文包、简历和某种观念框架站在人们面前的这一现象,更多的是一种习惯,而不是必然如此。即使我们很简单地出场,也是足够的。这就是问题的核心。

附 录

Another Checklist You Can Use

你可以使用的另一张清单



既然你已经读完了本书,你应当对咨询活动的有关概念和技巧有了较好的理解和把握。同时你也看到了,为了提高项目成功的可能性,在准备过程中,应当如何有系统地、连续地整合具体的技巧和技术,并且你还应当看到,知道做什么(探索阶段的成果)与找到正确的方法去做(实施过程)是截然不同的两码事。

因此,为什么还需要一个清单呢?为了使这本书更容易理解、更实用,使其成为你如何从事咨询活动的一种有持久作用的参考。假定你与一位潜在的客户约好见面,你想快速回顾一下有关你在签约阶段要做什么的知识,就翻阅一下本书中有关合约的部分,将其作为你在会谈中要讨论的问题以及需要注意的问题的提纲。

附录包括7个部分——概述、合约、资料收集与探索、反馈、实施、抵抗与道德实践。每一部分的清单都概述了这一阶段的业务以及所需要的技巧。你可以简单地阅读一下这一清单,回顾你所掌握的知识。或者你也可以用这一清单对一些你似乎不能完全把握的要点进行检验,以及那些你想了解更多或更深入地实践的知识。这一清单同时也可以用作标题索引,其中列出了页码数——如果你想更加详细地复习某一具体问题的话。

概 述

	章	页
	1, 2, 3	
<input type="checkbox"/> 咨询顾问是这样的人:他试图对一个群体或组织施加影响,但又没有进行变革或实施方案的直接权力		2
<input type="checkbox"/> 任何咨询项目都包括5个阶段:		5
1. 导入和签约		
2. 探索 and 对话		
3. 反馈和行动决策		
4. 参与和实施		
5. 拓展、循环或结束		



章	页
1, 2, 3	
<input type="checkbox"/> 咨询顾问的主要目标是：	15
1. 建立合作关系	
2. 解决问题从而使问题得以解决	
3. 确保对技术/业务问题和关系问题两者的关注	
<input type="checkbox"/> 咨询顾问认为他们所扮演的角色主要是：	17
● 专家角色	
● 助手角色	
● 合作者角色	
<input type="checkbox"/> 培养客户承诺——每一项咨询活动的第二个目标	17
<input type="checkbox"/> 通向解决方案实施的每一步, 都可以看做是使客户参与、减少抵抗、提高成功的可能性的机会	
每一步都是一个合作机会：	22
第一步：界定初始问题	
第二步：决定继续推进项目	
第三步：选择研究维度	
第四步：确定谁将参与项目	
第五步：选择方法	
第六步：资料收集	
第七步：资料筛选	
第八步：资料总结	
第九步：资料分析	
第十步：结果反馈	
第十一步：提出建议	
第十二步：做出行动决策	
<input type="checkbox"/> 完美咨询的两个必要条件：	30
1. 真诚	
2. 达到每一阶段的要求	
<input type="checkbox"/> 完美咨询使你能够：	9
● 更好地利用你所掌握的专业知识	
● 使你的建议更有可能得到实施	



	章	页
	1, 2, 3	
● 更有可能与客户建立一种伙伴关系		
● 避免出现咨询活动徒劳无功的情形		
● 在你的客户中间培养一种内部承诺		
● 得到客户的支持		
● 提高你对客户所产生的影响		
● 与客户建立一种更加信赖的关系		
<input type="checkbox"/> 签约阶段的事项包括:		33
1. 就彼此的希望和要求进行协商		
2. 应对复杂的动机		
3. 揭示出对有关暴露和丧失控制的担忧		
4. 三角形合约和矩形合约		

在你协商下一个合约之前, 要记住

	章	页
	4, 5, 6	
<input type="checkbox"/> 签约阶段的具体技巧是要能够:		45
1. 直接提出有关谁是客户、谁是合约的潜在参与者的问题		
2. 概括客户对你的期望		
3. 明确而又简单地提出你希望从客户那里得到什么		
4. 如果在你看来项目成功的可能性小于 50%, 就要拒绝或者推迟该项目		
5. 直接考察客户对于失控的潜在的顾虑		
6. 直接给予客户口头上的支持		
7. 直接与客户讨论为什么签约会谈进展不尽如人意(在不尽如人意的情况下)		
<input type="checkbox"/> 合约是一份关于咨询顾问与客户希望从对方那里得到什么以及他们将如何合作的明确的协议		43
<input type="checkbox"/> 签约有两个关键概念		43
● 双方同意: 合约双方根据自己的选择, 自愿达成协议		



章	页
4,5,6	
● 有效补偿: 签约各方都得到某些有价值的东西	
□ 你的大多数合约中都应该包括这些要素:	51
1. 分析的边界	
2. 项目目标	
3. 你所寻找的信息的种类	
4. 你在项目中扮演的角色	
5. 你将提供的产品	
6. 你需要客户给予什么帮助与参与	
7. 时间安排	
8. 对保密性的认可	
9. 日后为你提供反馈信息	
□ 第一次会谈之前的电话提问:	54
● 你想讨论什么问题?	
● 该项目的客户是谁?	
● 其他人有谁参加?	
● 我们需要多少时间?	
● 你是否知道你启动某一项目, 还是我们将要讨论一下是否要做什么事情?	
□ 规划一次签约会谈, 参照表 3	75
□ 引导签约会谈的步骤:	56
步骤 1: 个人认可	
步骤 2: 就对问题的理解进行交流	
步骤 3: 客户期望与贡献	
步骤 4: 咨询顾问的期望与贡献	
步骤 5: 达成共识	
步骤 6: 要求获得有关控制和承诺的反馈信息	
步骤 7: 给予支持	
步骤 8: 重申行动	
步骤 5-S: 在有关希望与贡献方面陷入困境	
步骤 6-S: 思考或休息	



	章	页
	4, 5, 6	
步骤 7-S: 新的期望与贡献		
步骤 8-S: 再次陷入僵局		
步骤 9-S: 安排一下我们如何开展讨论		
步骤 10-S: 重新讨论期望和贡献		
步骤 11-S: 如果仍然处于僵局——终止或使投资最小化		
<input type="checkbox"/> 如何结束签约会谈		80
• 问一下你和客户, 如何能知道是否取得了成功		
• 问一下客户, 他们对项目、会谈以及对你有何感受		
<input type="checkbox"/> 如何处理签约过程中的低动机问题		83
1. 假定客户感觉受到强制		
2. 建议客户重新协商有关实施该项目的必要性的问题		
3. 与客户签订一个小规模项目的合约		
4. 在合同中通过相应条款谋求某种方式, 使得项目实施过程中, 客户的损失降低到最低限度。		
5. 最好的愿望		
<input type="checkbox"/> 要回顾签约会谈中发生了什么事情, 参照表 4		80
<input type="checkbox"/> 签约的基本原则:		51
1. 在每一个咨询顾问—客户关系中, 双方都各自承担 50% 的责任。每种情况都包含这两个方面, 这种关系必须保持对等性, 否则关系必将破裂。签订合约双方必须各自承担 50% 的责任		
2. 签约会谈应当是自愿参加的		
3. 你不能没有任何付出而希望有所得。必须有来自两个方面的回报——即使是对上司一下属这种关系而言也是如此		
4. 所有的要求和希望都是合法的。提出要求和希望是天然的权利, 你不能说, “你不应当那样希望。”		



章 页

4, 5, 6

5. 你可以拒绝别人想要从你那里得到的东西——即使是对客户
6. 你并不总是能得到你想要的东西。但这也没什么, 你仍然要生存下去, 并且将来你仍然会有更多的客户
7. 你可以为实施某种行为签订合约, 但你不能为了别人、为了改变他们的感觉而签订合约
8. 你不能索要别人所没有的东西
9. 你不能承诺你不必提供的东西
10. 你不能与不在场的人——如客户的上司和下属——签订合约, 你必须直接与他们见面, 并且让他们意识到, 你与他们之间有某种协议
11. 只要可能就要写下所签订的合约, 许多合约遭到破坏, 都是因为忽视而不是故意的
12. 社会性合约通常都是可以再协商的。如果客户中途希望对合约进行再协商, 你要为此感到感激不尽, 因为他们还记得告诉你, 而不是直接去做
13. 合约必须写明具体的截止日期或期限
14. 好的合约要求良好的信任, 常常还要求有意外的好运

在对下一个项目进行资料收集与探索之前, 要记住

章 页

10, 11, 12

☐ 资料收集/探索阶段的事项包括:

144

1. 进行层次分析
2. 理解组织的政治氛围
3. 重新揭示出信息共享所面临的阻力
4. 把面谈看做是一次介入



	章	页
	10, 11, 12	
<input type="checkbox"/> 探索阶段具体的技巧是, 要能够		141
1. 区别所呈现出来的问题与潜在的问题		
2. 归纳并描述技术性 or 业务性问题以及人们是 如何处理这些问题的		
3. 提出有关客户在引发目标问题或所呈现出来 的问题或维持其存在过程中扮演了什么角色 的问题		
4. 提出有关组织中的其他人在引发或维持目标 问题或所呈现出来的问题的存在过程中起了 什么作用的问题		
5. 与客户一起制定资料收集计划		
6. 使客户参与到对所收集到的资料进行解释的 过程中		
7. 认识到客户管理你的方式与他们管理自己的 组织的方式的相似之处		
8. 提炼资料, 提出有限的几个问题		
9. 使用那些你的专业领域之外的人们可以理解 的语言		
<input type="checkbox"/> 探索的目的是采取行动而不是进行研究		135
<input type="checkbox"/> 你的目标是清晰而又简单地描述是什么引起客 户所面临的问题并使其持续存在; 包括对客户为 之寻求帮助的技术性或业务性问题的描述, 以及 对人们是如何处理这一问题的描述		137
<input type="checkbox"/> 除了技术方面的考虑外, 还要就四方面的问题签 订合约:		136
1. 不断简化、缩小、减少你的调查范围, 这样就 能够越来越集中到有关顾客下一步能够采取 什么措施的问题上来		
2. 运用日常语言		
3. 密切关注你与客户之间的关系, 使客户参与 到每一个有关如何继续推进下一步的决策 中; 只要出现抵抗就要加以处理		



	章	页
	10, 11, 12	
4. 把有关客户组织是如何动作的资料作为有效的 重要的信息加以处理, 同时还要评价一下 人们是如何处理你正在考察的问题的		
<input type="checkbox"/> 资料收集与探索阶段的步骤是:		144
1. 明确所呈现出来的问题		
2. 决定进一步考察研究		
3. 选择角度		
4. 决定参与对象		
5. 选择资料收集方法		
6. 收集资料		
7. 筛选资料		
8. 归纳资料		
9. 分析资料		
<input type="checkbox"/> 所呈现出来的问题永远都不可能是真正的问题		138
<input type="checkbox"/> 提出下列问题, 为你的层次分析提供信息:		150
1. 你所面临的技术性或业务性问题是什么?		
2. 就问题当前的严重程度而言, 组织中其他的 个人或群体正在做的哪些事情引发了问题的 出现或使其持续存在?		
3. 你在这个问题中扮演什么角色? 在你试图对 那些可能会引发问题或有碍于寻找解决方案 的情况进行管理过程中, 还存在什么问题?		
<input type="checkbox"/> 人们正在如何处理问题是关键		147
<input type="checkbox"/> 要了解人们正在如何处理问题, 需要从以下几个 角度考察:		147
1. 目标的清晰度		
2. 亚群体中的竞争与合作		
3. 支持		
4. 绩效评估		
5. 性别角色		
6. 地位差异		
7. 权威和权力		



	章	页
	10, 11, 12	
8. 决策的有效性		
9. 个人行为规范		
10. 管理信息		
11. 领导者风格		
12. 冲突		
13. 控制		
14. 关于项目和你的参与的态度		
<input type="checkbox"/> 安排一次资料收集会议, 参照表 5		154
<input type="checkbox"/> 要回顾资料收集会议上出现了什么问题, 参照表 6		155
<input type="checkbox"/> 利用第三方收集资料、分析资料并进行反馈的另 一种途径是系统整体探索法, 即整个客户系统直 接参与对问题的重新界定、描绘预期的未来、概 述可以采取的措施并做出如何继续前进的决策		157
<input type="checkbox"/> 要使系统整体探索法有效, 必须做到:		161
1. 完全透明		
2. 管理者作为全职人员参与工作		
3. 系统整体的完全代表		
4. 情愿不在乎地位、权力、头衔和职务		
5. 乐意表达自己的看法		
6. 认识到选择不参与就放弃了抱怨和诉说的权 力		
7. 关注未来以及群体希望共同创造出什么		
8. 就下一步行动以及谁将参与行动的问题达成 一致的途径		
9. 咨询顾问愿意放弃专家角色		
<input type="checkbox"/> 系统整体探索法需要具备的技巧, 就是能够:		162
1. 为其他人设计学习经验		
2. 把人们召集到一起进行会谈		
3. 帮助人们对现状提出问题并展望未来		
4. 通过互动活动, 使人们认识到自己的责任与 自由		



在你进入下一个项目的反馈阶段之前,要记住

	章	页
	13, 14	
<input type="checkbox"/> 反馈阶段的事务包括:		174
1. 筛选材料		
2. 提供个人或组织资料		
3. 主持反馈会议		
4. 重点放在会议的“此时此地”		
5. 不要认为客户抵抗是针对你个人的		
<input type="checkbox"/> 反馈阶段所需要的具体技巧,就是能够:		186
1. 向客户提供所收集到的所有相关资料——即使这并不是你最初任务的一部分		
2. 提供描述性而不是评价性反馈信息		
3. 向客户反馈有关处理目标问题的个人行为的信息		
4. 认识到客户批评与抵抗并不是针对你个人的		
5. 参与做出行动决策的会议		
6. 设计反馈会谈的结构并加以控制,总结客户反应以及下一步行动的选择		
<input type="checkbox"/> 清晰的描述就足够了:如果你能清晰而又简单地说明问题为什么会存在,客户就会像你一样提出许多解决方案来		164
<input type="checkbox"/> 提炼资料的时候,选出下列内容:		165
1. 反映客户控制变革过程的内容		
2. 对组织来说显然很重要的内容		
3. 客户组织中存在某些需要付诸实施的承诺		
<input type="checkbox"/> 有效提供反馈信息的指南:行为果断、不要富有攻击性或犹豫不决		167



	章	页
	13,14	
<input type="checkbox"/> 运用这样的语言:		169
• 描述性的		
• 集中的		
• 具体的		
• 简短的		
• 简单的		
<input type="checkbox"/> 避免这样的语言:		169
• 判断性的		
• 泛泛的		
• 老套的		
• 冗长的		
• 复杂的		
<input type="checkbox"/> 在安排演示报告的结构时,一般说来只有三类资料:		175
1. 对技术性 or 业务性问题的分析		
2. 分析人们正在如何处理问题		
3. 建议		
<input type="checkbox"/> 反馈会谈的议程安排应当遵循以下步骤:		176
第一步:重述原始合同		
第二步:说明会议安排		
第三步:说明探索结果		
第四步:提出建议		
第五步:询问客户反应		
第六步:会议进行到一半的时候,问一下客户:		
“你是否得到了想要的东西?”		
第七步:决定继续行动		
第八步:检查人们对控制和承诺的关注		
第九步:自问一下,你是否得到了自己希望得到的东西		
第十步:提供支持		
<input type="checkbox"/> 要安排一次反馈会谈,参照表 7		184
<input type="checkbox"/> 要回顾一下反馈会谈中出现了什么情况,参照表 8		185



当你遇到抵抗时,要记住

	章	页
	8, 9	
<input type="checkbox"/> 抵抗是咨询过程本身所固有的		107
<input type="checkbox"/> 要应对抵抗,你应当能够:		107
1. 判断出何时出现抵抗		
2. 把抵抗看做是一个自然的过程,看做是表明 你成为众人关注的焦点的信号		
3. 以直接说明抵抗的方式支持客户		
4. 不要把客户抵抗看做是针对个人的行为,也 不要将其看做是对你或你的能力的攻击		
<input type="checkbox"/> 抵抗的一些共同的表现形式是:		108
1. 提供更多的细节		
2. 为你提供大量有关细节方面的信息		
3. 时间		
4. 不切实际		
5. 我并不感到吃惊		
6. 攻击		
7. 困惑		
8. 沉默		
9. 理论化		
10. 说教		
11. 顺从		
12. 方法论		
13. 迅速好转		
14. 急切想找到解决方案		
<input type="checkbox"/> 大多数抵抗都是由两种潜在的忧虑引起的:控制 和脆弱性		116
<input type="checkbox"/> 应对抵抗的三个步骤:		125
第一步:判断出阻力的表现形式		
第二步:以一种中性的、缓和的方式说明抵抗		
第三步:保持沉默,等客户做出反应		



	章	页
	8, 9	
<input type="checkbox"/> 不要把客户抵抗看做是针对个人的		129
<input type="checkbox"/> 对每一个问题都要做出两个发自内心的反应。		130
当第三次问到同一个问题时,就要将其看做是一种抵抗		

在你进入下一个项目的实施阶段之前,要记住

	章	页
	15, 16, 17	
<input type="checkbox"/> 实施包括两个方面:(1)技术性工作,利用你所特有的专业知识,以及(2)为你正在计划的技术性变革或业务变革给予支持的问题		189
<input type="checkbox"/> 把实施看做是部署任务(installation)与把实施看做是参与是不同的。部署任务的观点把变革看做是一种技术设计的过程,强调有形的东西,如技术变革、工作流程与结构;参与则承认任何变革同时都要求许多无形的东西都要发生变化,如关系、信念和承诺		188
<input type="checkbox"/> 咨询顾问试图用以变革组织的许多途径,实际上都造成了对变革的防御心理。实施过程中,我们的错误就是过度投资于(甚至是滥用)如下合法机制:		190
1. 远景和领导层		
2. 标准		
3. 报酬		
4. 技巧		
5. 测量指标		
<input type="checkbox"/> 记住咨询活动的第二个目标:教会客户下一次如何自己解决问题。如果你取代了他们,并成为一代理管理者,你就不再是在从事咨询活动。不要为了获得短期成果而牺牲学习目标		198



章	页
15, 16, 17	
□ 培养对实施的情感承诺的核心战略是,设计人们参与的新途径。当我们能够做到……的时候,就会有成功的参与:	200
1. 会议演讲者与参与者之间的平等	
2. 透彻分析并公开说明所存在的疑惑	
3. 公开做出真实的选择	
4. 新的交流	
5. 有助于群体活动的房间布局	
□ 以演讲为基础的会议——即使允许提出问题——认为只有高层管理者才有一些重要的东西要讲,员工的工作就是倾听。以参与和承诺为基础的实施意味着,重要的交流就是员工彼此之间的交流	202
□ 作为咨询顾问,我们的部分任务就是召集这样的集会:人们有机会听到各种看法和观点;听众所反映的事实与讲台上的人所讲到的一样重要;并且演讲的人要真实地反映失败和不确定性	203
□ 在勾勒远景、制定标准、进行培训、设定指标及责任分配方面,组织中的许多层次都有现实选择的机会。咨询顾问的任务就是,为了推动真正的变革,支持组织中较低层次成员的合理权利最大化	206
□ 我们关于变革的大多数交流,都仅仅是我们以前的观点的反复重述。陈腐的话题是一种避难所,是逃避自由、逃避我们的投资选择的一种途径。咨询顾问可以用来引起新的交流的方法包括:	208
1. 讨论变革对我或我们所产生的个人影响	
2. 避免讨论任何不在场的人	
3. 讨论历史的时候要谨慎小心	
4. 尽可能地推迟讨论行动计划	
5. 讨论一下我们在造成当前形势的过程中起了什么作用	



	章	页
	15, 16, 17	
<input type="checkbox"/> 会议的地点与任何口头陈述一样, 都清晰地反映出我们的意图。地点的影响力并不在于对房间的正确设计, 而在于你要认识到, 不管你在其中工作的场所或结构如何, 你总是可以选择如何安排它, 使之符合特定的目标		209
<input type="checkbox"/> 实施阶段, 使人们参与情感性工作的实用方法, 就是要能够:		215
1. 从明确的目的和相同的起点开始		
2. 就有关参与的期望重新进行协商		
3. 重新布置房间		
4. 创造一个提出质疑的平台		
5. 我们希望一起创造出什么?		
6. 引发新的交流		
7. 选择承诺和责任		
8. 正面反馈		
<input type="checkbox"/> 实施比签约或探索更复杂, 因为在每一种形势下, 实施更具有独特性; 没有可以遵循的普遍的、明确的路径。即使这样, 最成功的实施活动也不可避免地要建立关系、鼓励局部选择、更加分散化的控制和促进共同目标的确立。在引导咨询顾问建立这种思维模式方面, 咨询顾问有着特殊的优势		229
<input type="checkbox"/> 要为实施做准备, 参照表 9		229
<input type="checkbox"/> 要回顾实施过程, 参照表 10		230



道德实践过程中,要记住

	章	页
	18, 19	
<input type="checkbox"/> 所有的咨询活动都有其负面影响——那些引起怀疑和玩世不恭的态度和做法。面对并接受这种负面影响的可能的方法是:		244
1. 既要接受,也要拒绝		
2. 忠实于你的价值		
3. 根据自己的主张发展		
4. 证明每个人的重要性		
5. 将所有的都留下		
6. 最后,要谅解		
<input type="checkbox"/> 如果不真正关心客户的话,咨询活动就不可能做得很好。通过学习和变革过程的关键要素来表达我们对客户的关心的方法有:		248
1. 选择学习而不是教导		
2. 作为一种社会冒险行为的学习		
3. 努力就是解决方案		
4. 问题比答案更重要		
5. 洞察产生于紧张时刻		
6. 能力比缺点带来更多的成果		
7. 为其他人的学习负责		
8. 把每一时刻都看做是说明目的的实例		
9. 把我们自己都看做是学习者		
10. 在自我管理和与客户打交道的过程中做到坦诚		



进一步阅读

- Alexander, Christopher. *The Timeless Way of Building*. New York: Oxford University Press, 1979.
- Argyris, Chris. *Flawed Advice and the Management Trap: How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not*. New York: Oxford University Press, 1999.
- Argyris, Chris. *Knowledge for Action, A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Axelrod, Richard H. *Terms of Engagement: Changing the Way We Change Organizations* (working title). San Francisco: Berrett-Koehler, forthcoming Spring 2000.
- Bellman, Geoffrey M. *The Consultant's Calling: Bringing Who You Are to What You Do*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Biech, Elaine. *The Business of Consulting: The Basics and Beyond*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999.
- Blake, Robert R., and Jane S. Mouton. *Consultation*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1976.
- Block, Peter. *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- Block, Peter. *Stewardship: Choosing Service over Self-Interest*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.
- Briskin, Alan. *The Stirring of Soul in the Workplace*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1998.
- Bunker, Barbara Benedict, and Billie T. Alban. *Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Clapp, Neale. *Work Group Norms: Leverage for Organizational Change*. Part I: Theory. Part II: Application. Plainfield, N.J.: Block Petrella As-

- sociates, 1979.
- Dannemiller, Kathleen, et al. *Unleashing the Magic* (working title). San Francisco: Berrett-Koehler, forthcoming 2000.
- Dannemiller, Kathleen, et al. *How to Unleash the Magic: A Fieldbook* (working title). San Francisco: Berrett-Koehler, forthcoming 2000.
- Gallwey, W. Timothy. *The Inner Game of Tennis* (rev. ed.). New York: Random House, 1997.
- Henning, Joel P. *The Future of Staff Groups: Daring to Distribute Power and Capacity*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.
- Illich, Ivan, John McKnight, Irving K. Zola, Jonathan Caplan, and Harley Shaiken. *Disabling Professions*. New York and London: Marion Boyars Publishers, 1987.
- Koestenbaum, Peter. *Leadership: The Inner Side of Greatness—A Philosophy for Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Maurer, Rick. *Beyond the Wall of Resistance: Unconventional Strategies That Build Support for Change*. Austin, Texas: Bard Press, 1996.
- McKnight, John. *The Careless Society: Community and Its Counterfeits*. New York: BasicBooks, 1995.
- Oshry, Barry. *Seeing Systems: Unlocking the Mysteries of Organizational Life*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1995.
- Palmer, Parker J. *The Courage to Teach: Exploring the Inner Landscape of a Teacher's Life*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- Schein, Edgar H. *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Reading, Mass.: Addison-Wesley/Longman, 1999.
- Steele, Fritz. *Consulting for Organizational Change*. Amherst, Mass.: University of Massachusetts Press, 1975.
- Walton, Richard E. *Interpersonal Peacemaking: Confrontations and Third-Party Consultation*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Weisbord, Marvin. *Discovering Common Ground: How Future Search Conferences Bring People Together to Achieve Breakthrough Innovation, Empowerment, Shared Vision, and Collaborative Action*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.
- Weisbord, Marvin, and Sandra Janoff. *Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities*. San Francis-



co: Berrett-Koehler, 1995.

Wheatley, Margaret J., and Myron Kellner-Rogers. *A Simpler Way*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1996.

Whitmore, John. *Coaching for Performance: People Skills for Professionals*. London: Nicholas Brealey, 1996.

关于作者

自《完美咨询》第一版问世以来,彼得·布洛克(Peter Block)又出版了两本著作:《授权管理者:工作中的积极应对技巧》(The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work)(1987)和《工作:选择服务而不是自我利益》(Stewardship: Choosing Service over Self-Interest)(1993)。

彼得曾经获得过堪萨斯大学(University of Kansas)企业管理专业的学士学位,获得过耶鲁大学(Yale University)工业管理专业的硕士学位。他是参谋咨询技巧培训班的创始人,该培训班为那些扮演参谋角色的人讲授咨询技巧,包括工程技术部门、系统分析、金融和人事管理等各个领域的参谋人员。这一培训班得到设计式学习(Designed Learning)的赞助,曾经在美国以及世界各地的公开研究会上开展活动,同时为成百上千的国内的组织服务。可以通过下述方式了解设计式学习:(908)889-0300 或 [www. Designedlearning. com](http://www.Designedlearning.com)。

彼得还积极支持质量和参与协会(Association for Quality and Participation)的各项活动,曾经与AQP共同创办管理和领导变革学院(The School for Managing and Leading Change)。这是一个为期9个月的、独一无二的培训课程,为政府资助性企业和私营企业中的管理者团队讲授如何对组织进行再设计。要获得相关信息,可以拨打电话(513)381-1959,或登陆网站:[www. aqp. org](http://www.aqp.org)。

因为他在培训和发展领域中所做出的杰出贡献,彼得曾获得过多项国家级奖项,包括美国培训与发展协会(American Society for Training and Development)的突出贡献奖(Award for Distinguished Contributions),质量和参与协会(Association for Quality and Participation)的总统奖(President's Award),以及《培训》(Training)杂志的人力资源开发荣誉奖(HRD Hall of Fame)。



由 Peter Block 创建的设计式学习(Designed Learning)是培养咨询能力的中心。我们支持在培训部门、人力资源部门、信息系统、质量、工程以及其他领域的参谋人员所做出的、将他们所在的组织改造成咨询组织的努力。我们的培训班将有影响力的咨询概念、技巧和专业知 识转化成参谋人员的职业技能;在处理参谋群体向咨询部门的转向过程中以及他们的运作过程中所面临的日常问题方面,我们所拥有的专业知识发挥了重要作用。在我们的帮助下,他们积累了培养他们的客户取得市场成功所必需的能力方面的专业技能。

完美咨询——面向内部和外部咨询顾问的两个便捷的、培养技巧的培训班!由《完美咨询》一书的作者彼得·布洛克独家创办的咨询技巧培训班。

学习如何与客户建立并维持一种能够带来商业方面的成果的合作性工作关系。

咨询技巧培训班 I——有关合约的基本原理

- 运用简单、有影响力的程序管理咨询关系
- 引起并处理客户对控制和脆弱性的担忧
- 实际签订一份咨询合约的有关技巧和能力

咨询技巧培训班 II——使别人按照他们所了解的知识采取行动

- 探索潜在的形势
- 创造出能够使客户采取行动的反馈报告
- 对客户对困难的反馈信息的抵抗做出富有建设性的回应

其他设计型学习培训班和咨询活动:

- 高级咨询技巧——培养那些能够保证在客户组织中培养起真正的能力的技巧
- 重新创造参谋团队——创造咨询性的组织
- 选择责任——使手、智、心投入到工作中去
- 培养能力——通过权力的分配强化客户服务
- 交流——在局部层次上创造有影响力的、持续的变革
- 处理差异和一致性——使冲突为你服务
- 咨询业务——基础的与高级的
- 人事部门的发展——对人事部门成员进行再造的独特战略

要获得更多的信息,请联系:

Designed Learning Inc.



313 South Avenue, Suite 202

Fanwood, NJ 07023

电话:(908)889-0300

E-mail: Info@DesignedLearning.com

设计式学习(Designed Learning): 培养咨询能力的中心

传真:(908)889-4995

网址: www.Designedlearning.com