



4. 一位主要的管理者对你表示愤怒,这可能就是一场灾难。潜在客户数量受限于一个组织中的管理者,如果你在一项或两项工作上失败了,这一消息会迅速传开,对你的服务的需求就会马上消失。如果出现这种情况,你就会失业——即使他们不开除你。

	内部咨询顾问	外部咨询顾问
衣着	<ul style="list-style-type: none"> ● 蓝色、灰色套装、裙装和夹克;根据不同公司的情况,偶尔可以穿休闲的运动装;特殊的日子,在高品位的乡村俱乐部里,可以穿业务便装 	<ul style="list-style-type: none"> ● 毛线衫、套领毛衣、长裤、精纺棉衫、运动外衣、褐色和绿色外衣,精神放松时期还可以佩戴金手镯和佛教祈祷者所用的念珠
最喜欢用的词语	<ul style="list-style-type: none"> ● 度量 ● 长远看 ● 快 ● 实用的 ● 目标 ● 背景 ● 成本 	<ul style="list-style-type: none"> ● 那一点引出了一个有趣的问题 ● 基本的和潜在的 ● 交易 ● 恪守你的正直 ● 完成 ● 两难处境 ● 模型 ● 内涵 ● 在过程中重新进行评价
个人生活	<ul style="list-style-type: none"> ● 相当稳定、有责任心、报酬丰厚;只离过一次婚,并且与其前妻和孩子维持着良好的关系 	<ul style="list-style-type: none"> ● 就像是刚刚爆炸后的日本广岛。已经看到了整个世界,但记不住
向往的生活	<ul style="list-style-type: none"> ● 希望自由,希望像外部咨询顾问那样的多样性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 希望工作像内部咨询顾问那样具有持续、稳定性
潜在的焦虑	<ul style="list-style-type: none"> ● 怕遭到忽视、拒绝,怕被认为是无足轻重的 	<ul style="list-style-type: none"> ● 怕遭到忽视、拒绝,怕被认为是无足轻重的

图5 内部咨询顾问与外部咨询顾问之间明显的差异

5. 组织中的大多数人都了解内部咨询顾问的身份及其工作水平。这就可能会限制你接触那些你应当直接与之接触的关键的、高层次的人群。而外部咨询顾问的身份和工作水平相对模糊,因此他们能够较容易地从一个层次跳到另一个层次。

6. 做“自己领域内的预言家”的困难被人们夸大了,并且这种困难可能被作为一种遁词,但还是有一些道理的。因为你与授权经理在同一个组织中工作,他们可能认为你也承受着与他们所承受的相同的压力。因此,要使他们相信你,并认识到你可以为他们提供某些特别的东西,这一过程可能会更慢。

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



所有这一切都意味着,内部咨询顾问通常是根据命令而不是按照自己的选择工作。这就使得内部签约成为一个高风险的事情。最终,内部咨询顾问所能做的一切,就是清楚地说明受委托进行变革的利害。仅仅说你没有最终决定权,并不能避免争论。

外部咨询顾问也会面临大量这类问题,但没有达到这种强度。身处组织之外,我所提供的服务有着更广阔的潜在市场。只要我的客户对我感到满意,我所在的组织就不大可能抱怨什么。

问题的强度以及所处的情境的不同,使得内部咨询顾问的职位更加微妙、更加脆弱,从而给内部咨询顾问如何与客户签订合约,以及他们愿意冒多大的风险提供真实的信息造成限制。如果这种限制最终导致小心翼翼的行为,内部咨询顾问可能仅仅被看做是助手;如果他们忽视这种限制,内部咨询顾问又有可能被看做是不成熟或者不忠诚的,“对我们如何开展工作不敏感”。

对内部咨询顾问来说,本书所讨论的就是如何在更高风险或更高收益的情况下开展工作的同时,又能保持客户对自己的尊重和重视。毕竟,你必须做的一切就是完美地开展咨询活动。本章的剩余部分将讨论如果你是一位内部咨询顾问,你需要特别关注的几件事情。

三角形与四边形

与作为客户的授权经理会谈,通常仅仅是签约过程的开始。内部参谋人员至少也必须与他或她自己的上司协商签约。

主管

每个参谋咨询群体——不管是技术性的工程部门群体、财务审计群体、负责人事工作的群体,还是公司员工群体——都有它自己在本年度尽力推进的优先项目,并且有引导如何开展咨询活动的政策。技术性组织有一些创新性制造程序,希望其咨询顾问能够将其出售给工厂;市场营销群体也有一些定价策略有待于出售给他们的客户。每个参谋群体也都有公认的需要达到的某种目标,咨询顾问将必须向作为客户的管理者宣传。这样,一般情况下,咨询顾问既要满足客户的需求,又要履行他们与其管理者之间实施优先项目的合约。这就迫使主管必须签订合约,同时也意味着内部咨询顾问

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】

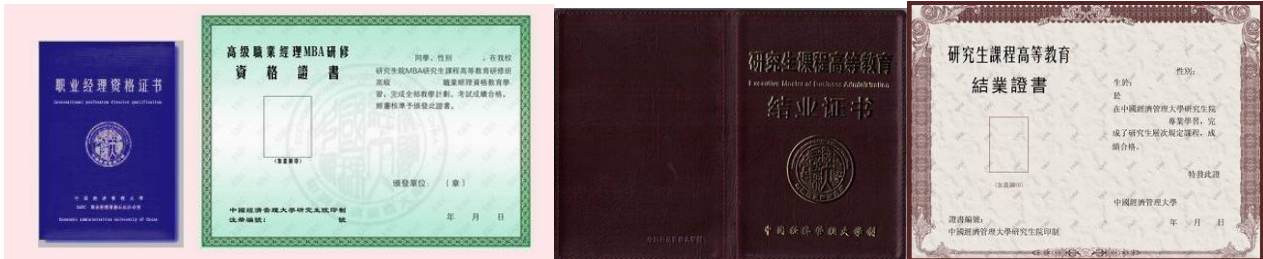
哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【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

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业)

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 88723232

学校网站：www.mhjj.net

收费标准：全部学费 1280 元

邮箱：xchy007@163.com

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



通常至少处于一个三角形的合约中,见图6。

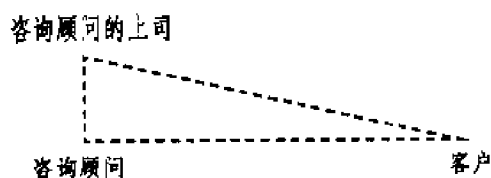


图6 三角形合约

有时,合约是四边形的(见图7),甚至可能是五角形的。

四边形合约可能是从咨询顾问的上司与客户的上司之间达成一般性共识开始。

这就意味着咨询顾问与客户之间的合作是处于这种形势中:双方都没有专门选择这一咨询活动,但他们都有某种义务去推进这一过程。这种情形造成的影响就是延长了签约过程,这要求咨询顾问与签约各方会谈,清楚地说明双方的期望。有时达到这一目的也许是不可能的,但至少你能够认识到你所面临的是什么,不把签约过程看做一个简单的过程。在开始资料收集之前,你需要对三角形或四边形需求的每一个方面进行考察。

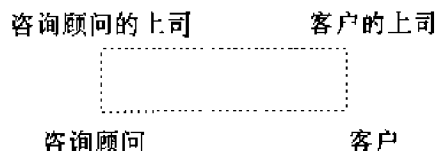


图7 四边形合约

你的主管的期望

事实表明,如果你将签约的各方纳入一个框架中,内部咨询顾问与其客户之间的许多问题实际上仅仅是内部咨询顾问与其上司之间存在问题的表现。上司可能对咨询顾问有种你无法达到的期望,你可能会觉得你永远都不能拒绝,或者你不得不去努力说服一个很不随和的客户。

我曾经问过从事工程技术工作的咨询顾问,他们所在的组织会提出哪些关于如何开展业务的指导。他们的回答勾勒出一套内部咨询活动的规范:

- 不管工作是什么,都要完成;
- 如果技术性问题是重要的,不要顾虑客户的感受;
- 不要使客户感到不安或者与客户对抗;



- 要保证工作时间充足,但不要拖延太长;
- 说服客户按照你的建议去做,出售“公司之道”;
- 每个问题都可以得到解决;
- 如果咨询顾问真正机灵的话,没有争取不到的;
- 对你所在的组织忠诚;
- 不要宣扬隐私;
- 不要评论或苛责他人;
- 不要将错误归咎于客户;
- 与客户签订的合约应当非常、非常富有弹性;
- 不要对未来的工作做出任何承诺;
- 不要掺入个人感情;
- 始终保持低调和平静,不要感情化;
- 总是携带旅行箱,愿意外出;
- 不卑不亢、机智、自信、得体地做事。

当然,以上所列出的这些期望,每一种都意味着咨询顾问可能感觉到不切实际的压力:它们并不是任何管理者说出的原话,但它们的确反映了在与他或她的上司之间合约不够清晰明了的情况下,内部咨询顾问所处的进退两难之地。

与你的主管签约

当我们在咨询技巧培训班上讨论有关与客户签约的问题时,参与者马上转而讨论他们与其主管之间的合约,这并不奇怪。签约的第一步就是确定你想要得到什么,因此我们就问一群内部咨询顾问,为了应对他们所承受的压力,他们希望从其上司那里得到什么。他们这样回答:

- 在委派我参加一个项目之前,清晰地说明我的工作;
- 能够接近上司;
- 在项目的非技术性和人际因素方面得到帮助;
- 不要总是对我做出过多承诺;
- 可以自由地根据所处形势的特殊细节进行谈判签约的自由;
- 对项目成果应当如何评价、推荐方案应当怎样尽量不带偏见。

这些咨询顾问还提出了他们希望从客户那里得到的东西,请注意下列内容与上述内容有多么相似:

- 清楚地界定工作;
- 接近那些真正代表客户组织的人,也能得到有关数据资料;



- 共同解决问题——合作；
- 对项目的承诺；
- 荣辱共享；
- 感到被需要，感觉有所作为；
- 对成果没有偏见；
- 注意完成工作的物质需要；
- 开放性与反馈；
- 提供有关我离开以后情况的反馈信息。

对你与你的上司之间的协议的理解的清晰程度，会大大影响到你对客户做出适当、完美反应的能力。如果你没有认清你与你的上司之间的合约，你很可能会与客户签订一份不稳固的合约，或轻易地向客户做出让步，不愿意从成功可能性很小的项目中退出。你也可能会感到有压力，因为你自己所在组织中优先考虑的事情不是很合理，这使你与客户之间的距离拉大。

试着这样去做。

首先，列出你对你上司主要的希望。再请你的上司列出他或她对你的主要希望与要求。列完之后，相互交换并共同讨论，看看你们是否能达成协议，这个协议应能体现出一种合理的平衡——你所在的群组 and 部门为了满足其对组织的承诺所需要的，与你对客户的需求及其优先行动做出反应所需要的两者之间的平衡。

如果交流进展不顺利，请读下面两章——有关对抵抗的理解和应对。

第8章

Understanding Resistance

认识客户抵抗



咨询活动中最困难的部分就是应对来自客户的抵抗。在我们开展咨询活动的过程中,起初我们很自然地认为,如果我们能够清楚地有条理地说明我们的观点,如果我们牢记客户的利益,客户就会承认我们的专业知识并且按照我们的建议去做。但我们很快就会发现,不管我们提供的资料和建议多么有理有据,客户给予我们的始终是抵抗。

抵抗不会总是出现,而一旦出现,就让人感到困惑,令人沮丧。面对抵抗,我们认为客户是顽固的、非理性的,结果我们通常只简单地提供数据资料,更加粗糙地、强制性地证明我们所提出的建议的合理性。

理解客户抵抗本质的关键在于,要认识到抵抗是客户内在情感过程的一种反映;它并不是从客观的、逻辑的、理性的层次上对我们与客户之间对话的一种反应;它是一种可以预见的、自然的情感反应,这种反应与人们接受帮助的过程以及人们不得不面对困难的组织问题的过程相对应。

抵抗是学习过程中的一种可以预见的、自然的必要组成部分。作为咨询顾问,我们当然希望永远都不要出现抵抗情绪,或者出现了就能马上消失。实际上,这种态度已经成为客户整合我们的经验并从中进行学习的障碍。要想客户学到如何解决难题的重要知识,就有必要让其在真正接受并实施咨询顾问提出的建议之前,直接表达自己的不满情绪。

应对客户抵抗情绪的技巧是:

- 能够判断出这种抵抗情绪何时出现;
- 把这种抵抗情绪的出现看做是一个自然的过程,这说明你受到重视;
- 支持客户直接说出自己的不满来;
- 不要认为这种抵抗情绪的表达是针对个人的,或者把抵抗看做是对你本人或你的能力的怀疑和攻击。

这些很难做到,本章和下一章将讨论有关问题。

抵抗的表现形式

抵抗有各种各样的表现形式,有些表现很微妙,因此难以捉摸。在某一次会议上,你就可能遇到各种不同的表现形式;当你着手处理一种表现形式



的抵抗时,有时它会马上消失,然后以另外一种形式再现

对于以技术为导向的咨询顾问——如工程师、会计人员、计算机和系统操作人员来说,辨别所出现的抵抗可能相当困难。你所拥有的技术性背景知识使你倾向于依赖数据、事实和逻辑,而当有人要求你理解一种情感或人际关系的时候,就困难得像是看一部聚焦不准的糟糕影片。

下面我们列举了抵抗的常见表现形式,可能不是很完全,但希望帮助人们对此有个清晰的认识。

提供更多的细节

客户不断地要求得到哪怕是一点一滴的信息:“那些在 11 点到 7 点之间值班的人会有什么想法?”“如果要把这些数据加起来,你将使用哪种工作表格?用蓝墨水写还是用红墨水写?”客户似乎有着无尽的欲望想知道正在发生的一切。不管你为他们提供多少信息,他们永远不会满足。每一次会谈过后,你都会觉得,下一次应当准备更加详细的信息。同时你还会感到,大量的时间都被用于收集各种信息,只剩下极少的时间可以用于做出决策。客户提出的有些问题是合理的,他们有必要知道发生了什么事情。一旦你对问题开始感到厌烦——即使你能够回答出这些问题,你就应当开始猜想:客户对这些细节问题的要求会不会是抵抗的一种表现形式,而并不是简单地希望获得信息。

为你提供大量有关细节方面的信息

对细节问题的要求的必然结果是为你反应太多细节上的信息。如果你问客户,问题是怎样出现的,他们的反应是:“那是 10 年前 9 月份的一个星期二的下午,记得我穿着一件蓝色的汗衫,外边下着倾盆大雨。但愿我不会令你感到厌烦,但我认为了解一些当时的情形对你来说是很重要的。”客户不断地给你提供越来越多的信息,而你理解得越来越少。一旦你开始感到厌烦,或者搞不清这些信息与你所面对的问题有什么关系的时候,你就应当开始怀疑你所得到的的是客户的抵抗,而不仅仅是他们想为你提供所有事实的热情。

时间

客户说他们十分愿意实施你的项目,但就是时间有点不太合适。你自



已处于一种很紧张的状态,但客户始终给你造成一种印象:他们有许多事情要做。事实上,他甚至没有时间与你见面。有些时候,这种抵抗通过与你会谈过程中不断出现的打岔表现出来。客户开始接听电话,喊他的秘书进来;或者有人把头探进办公室,客户对你说:“抱歉,彼德,等我几分钟,我必须先与安解决这个问题。”于是客户就开始与安交谈,而让你呆坐在那里。

所有上述例子中,客户传递出来什么信息呢?

- 我们的组织就是这样好的一个工作场所,每时每刻都有所进展,难道你不为之心动,希望也在这里工作吗?
- 我们的时间很有限;
- 我的时间很有限;
- 希望你能认识到,我拒绝你是因为我没有时间,而不是因为你的建议让我感到不舒服。

在我们每天都遇上的有关时间的问题中,大多数都反映出客户对必须说明她或他对项目的真实感受所表现出的抵抗心理。你在12月份听客户说非常乐意实施项目,但一直要等到中下旬或者直到第二年才能实施,你就应该开始猜想你遇到了抵抗。

不切实际

客户不断地提醒你,他们生活在“现实的世界,面临着现实的问题”。我肯定已经听说过“现实世界”上千次,它简直使我对咨询顾问生活在哪里产生了怀疑。来自客户的这种抵抗形式是对我们不切实际、过于学术气的一种谴责。正如许多形式的抵抗一样,这种说法中也有一定道理,但几乎每一种说法中都有一定道理。导致你怀疑自己碰上了情感问题的,是对“现实性”的强调。

我并不感到吃惊

一直令我感到惊异的是,人们总希望一切都不出乎意料。表面看上去,似乎世界上发生什么事情都没关系,只要不使人们感到吃惊。如果你完成了调查研究,你去告诉主管,房屋已经倒塌,工人们已经离开,首席财务主管已经和负责市场营销的副总裁一起跑掉了,并且 IRS 正在敲门。主管的第一反应就是“我并不感到吃惊。”似乎感到吃惊是世界上最糟糕的事情。管理者对意外的恐惧,事实上是渴望自己始终处于施控的位置。如果遇到这种情况,也是很令人失望的。对我们来说,这就意味着我们所做的一切事实



上并没有那么重要或独特,他们不重视我们的贡献。观察一下客户对某事表现得无动于衷的现象,这实际上是抵抗的一种表现形式,而并非是对你工作成效的真正反映。

攻击

最令人难以忍受的抵抗形式出现在客户攻击我们的时候:他们满口怒言、脸红脖子粗、捶打着桌子、手指着你的脸、每句话的结尾都要强调一番。这就使得咨询顾问像一个装模作样的小孩:不仅把工作做得很糟糕,而且还在某种程度上侵犯了永远都不应当侵犯的道德准则。而我们对客户攻击的反应常常是,要么做出让步,要么只是在心里嘀咕两句。这两种反应都表明,我们试图一个人承受这种攻击,并没有将其看做是抵抗的一种表现形式。

困惑

每次客户求助于我们的时候,他们的确正体验到某种困惑。这可能并不是一种抵抗,仅仅是希望澄清事实的愿望。但是,一旦你明白了事情的真相,并接二连三地进行解释,而客户仍然不断地说自己感到困惑或不理解,你就要想到,困惑可能就是客户抵抗的一种表现形式。

沉默

这是最令人头痛的。我们不断地根据客户的情况进行调整,得到的回应却极少,客户很消极。客户可能会说,对于你所提出的方案,他们没有特别的反应。如果你要求他们有所反应,他就会说:“继续;对于你刚才所说的,我没有任何问题;如果有问题,我就说出来了。”难道你不相信吗,沉默从来不意味着赞同。如果你正在处理一件对组织来说比较重要的事情,而客户对此没有任何反应,这并不正常。沉默意味着客户的反应受到妨碍。对有些人来说,沉默或抑制自己不做出某种反应,实际上是一种故意的流露。他们通过行为表明:“我如此坚定地坚持自己的立场和情感,以至于连话也不与你说。”一定要关注那些保持沉默的客户。不要认为,因为管理者没有提出任何反对意见,会谈就会进展顺利。要问一下自己,客户是否真正支持你,他们是否表现出真正的热情,或者亲自参与行动。如果存在一些耐人寻



味的迹象,你就要想到,沉默是客户抵抗的一种表现形式。

理论化

如果讨论偏离了决定下一步如何做,而是开始讨论事情为什么如此等理论问题,那么你不仅遇到了抵抗,而且面临着理论化(intellectualizing)的问题。客户说:“这些结果中包含着一个有趣的假设。我怀疑这种情形与我们最后三次经历的情形之间是否存在着反向相关关系。这种危机似乎引发了许多问题。”

花费大量时间讨论理论问题,是消除当时痛苦的一种途径,大多数人遇到难题时都将其作为一种防范措施。我们这么说并不是要贬低某一个好的理论的价值,也不是无视理解即将发生什么事情的必要性,只是为了防止你和客户会同时陷入无休止的疑问中,而此时你们所面临的问题是能否面对当前的困难形势。如果在人们高度紧张的情况下,或者在高度紧张的会议上出现理论化的倾向,就要对此表示警惕。如果出现这种情况,你的任务就是使人们的讨论离开对理论的探讨,重新回到有关行动方面。

说教

在说教形式的抵抗中,你常会听到某些词语和短语,如“那些人”、“应当”,以及“他们有必要了解”。当你听到人们使用这些字眼的时候,你就要认识到,你马上就要进入有关“事情应当是怎样的”这样一个世界。这很简单,说教实际上就是对现实的一种抵御。人们用“那些人”这一术语指称所有当时不在场的人。用这一短语描述下列人群再恰当不过了:(1)与说话者相比,他们通常处于组织中更低的层次;(2)他们对于说话者做过的某件事感到不痛快,因此,“实在不理解事情是怎样的。”

最恰当的语言应该使人处于受人尊重的位置。使人处于受人尊重的位置,通常可以防止出现某些令人不舒服的感觉,避免其采取某些令人不快的行为。

“他们有必要了解”这一短语意味着“我了解,他们不了解。他们为什么不能看清问题,像我一样以宽泛的视角来考察问题呢?啊,让人学会点东西真难!”实际情形往往是,说话者所提到的“那些人”的确已经认识到了,并且了解得很全面,在说话者看来成为问题的,只是在于他们并不赞同。因此,说话者不是直接面对观点上的冲突,而是转而进入一种说教式的角色。



咨询顾问很容易受到说教的诱惑。说教式的管理者邀请你加入他或她那个由精选出来的人组成的群体中,他们知道对“那些人”来说最好的是什么,懂得他们“有必要理解”什么。这是一个精英分子组成的群体,这里权力的感觉能得到很好的保护——如果组织中的其他人并不欣赏你所做的事情。这恰恰进一步表明了他们感到多么困惑、多么需要你了!尽可能以宽恕和毅力抵制这种诱惑。

顺从

最难以辨别的一种抵抗形式表现为那些管理者的百依百顺,他们完全赞同你所说的话,并且急切希望知道下一步做什么。我们很难把顺从看做是一种抵抗,因为你恰好得到了你想要的东西——赞同和尊重。如果你真正相信“每一位管理者对于你所提供的帮助都存在些许矛盾心理”这一观点的话,那么,当你根本得不到任何否定性的反应时,你应该认识到你失去了某些东西。

每个客户对于某种特定的行为都有些保留看法。如果他们不向你说明这些看法,它们会在其他方面表现出来,而且可能采取一种更具有破坏性的方式。我宁可他们直接向我说明这些看法,这样我就可以加以处理。当客户对你言听计从时,你可以辨别出来其中的抵抗。只要人们不说出自己的任何保留看法,而表示赞同的热情又不高,你就遇到了这种形式的抵抗。如果人们热情极高地表示赞同,并且对我们所面临的形势表示衷心的理解,你可能就简单地认为自己很幸运,并不将其看做是一种抵抗——即使在人们说出自己的某些保留看法的情况下也是如此。但一定要对那些不对问题进行讨论就急切地想找到解决方案的客户,还有那些行动非常依赖于你、认为你所做的一切都是对的客户保持警惕。

方法论

如果你的项目需要进行全面的资料收集,首先遇到的问题就是采用什么方法。如果你采用发放调查问卷的方法,就会有人问你能否有多少人做出反应了、反应的程度如何——从统计学的意义上看,最终结果的显著性水平是否达到了0.05。接下来就是有关那些保卫人员以及上夜班的人们有什么反应之类的问题。

有关方法的问题只在最初10分钟可以被看做对信息的合理需求。对你



来说,如果问题真正在于信息方面,那么用10分钟的时间证明项目的可信性就足够了。如果对有关方法问题的讨论超过10分钟这一界限,你就应当十分谨慎地开始将其看做是一种抵抗。会议的目的不是严格盘问有关你所采用的方法,而在于认识问题并决定如何处理它。人们可以用不断重复的有关方法的问题或可供选择方法的建议,来推迟对真正问题和行动的讨论。

迅速好转

毫无疑问,抵抗的一种最微妙的形式出现在这种情况下:项目进行到中间或接近项目尾声的时候,看上去似乎客户不再面临你最初所强调的问题了。临近客户面对问题并采取措施解决问题的时候,你开始听到人们说形势看上去似乎有多么好。

这里有一些不同的表现形式。

如果项目启动的时候利润很低,只要盈利状况稍稍有所好转,管理者就会告诉你,现在,人们的感受似乎变好了,盈利状况有所改善。或许,你的服务的必要性在某种意义上已经降低了。

5月份与客户会谈时,客户同意6月20日启动项目。而当6月10日你打电话确认项目启动的有关事项时,管理者却说:“如果你愿意的话,我们仍然可以启动项目,但由于某种原因,似乎问题并没有那么严重。”看不出是什么改变了群体的工作方式……最可能的情况是,他们认识到,到了6月20号,他们就要真正开始面对问题了,因此认为问题现在没有那么重要,运作起来似乎是更容易一些。

我曾经做过一家公司的咨询顾问,这家公司工程部门的成员与制造部门的成员很难合作。经过研究我发现,这个群体各层次间的冲突已经有10年之久,公司总裁站在制造部门一边,经常批评工程部门,并且两个部门间责任和权力的分配重置、模糊。正当我要将研究结果反馈给他们的时候,总裁打电话告诉我,工程部门主管将要换工作,他觉得,既然这个人将要离开,问题可能就会消失。他一直坚信这一良好的感觉:这个人离开,就可以避免直接面对该群体中10年来一直存在的潜在问题的。

管理者这种通过说明组织状态良好进行抵抗的过程,很像是一对吵架的夫妇最终与婚姻法律顾问达成协议的情况:随着开庭日期的临近,他们发现彼此相处得越来越好。到他们与婚姻法律顾问见面的时候,他们说他们并不能十分确认出了什么问题,因为最近他们相处得非常好。当然,客户面临的形势日益好转,这无可非议,但大多数表面现象背后都有一些值得注意



的潜在问题。如果客户突然告诉你组织中一些现象正日益改善,我就会担心他们太热衷于关注有所改善的方面,而掩饰了那些需要我们进行咨询的、真正应当成为重点的问题。

急切想找到解决方案

抵抗的最后一种表现形式是希望得到解决方案,除了方案还是方案。“不要和我讨论什么问题,我想听听你的解决方案。”因为咨询顾问同样也希望问题得到解决,因此,如果不稍微推迟一下有关解决方案的讨论的话,咨询顾问与客户之间很可能会一起走入误区。

对解决方案的渴求,可能会使客户无法学到针对问题本质的重要东西,同样还会使客户依赖于咨询顾问为他们解决问题。如果授权经理没有耐心和韧性停下来考察问题,那么解决方案就不可能得到有效的实施。要认识到,匆匆提出解决方案可能是一种防御性心理表现,而对那些急切想解决问题的咨询顾问来说,这是一种显得尤为有吸引力的抵抗形式。

客户在抵抗我们的时候实际上抵抗的是什么?

对你来说,了解这一点很重要。

要成功地应对抵抗,需要做的主要事情就是不要认为这是针对个人的。在你遇到抵抗时,你只是在场成员中的一个。当然,当客户处于防御状态时,他们盯着的是你,你就是那个要回答问题、克服困难的人,你很自然会感觉抵抗是针对自己来的。其实,这种抵抗并不是针对你,客户防御的也不是你,有所抵抗的客户正在努力避免这样的事实出现:他们即将要做出一个困难的选择;采取一项不受欢迎的行动;直面某些他们在情感上难以接受的现实。

既然你被邀请来解决问题,这就意味着客户组织自己无法解决问题,但并不是因为他们不够聪明。他们没能解决问题的原因在于他们没有清楚地把握问题。他们离问题的中心如此近,并且对可能的解决方案进行了如此多的情感投资,以至于他们需要一个局外人来界定问题并提出可能的解决方案。问题或解决方案本身反映了一些客户难以看到或难以应对的现实(difficult reality)。

客户所面对的那些难以应对的现实有很多种:



某些人可能被解雇,或者被告知他们的表现不佳。

群体中的人们可能感到十分不满,并且管理者可能不愿意使这种不满表现出来。

管理者可能感到某些工作做的不到位,但又不愿意面对。

组织中的人际关系可能很复杂,管理者不愿意引起震荡。

完成任务可能需要那些组织现在并不具备的技巧。这可能意味着要去掉某些人,而通常很难这样做。

管理者的上司可能就是部分问题的根源所在,而管理者可能不想面对他。

组织可能在一个正在日趋萎缩的市场上出售其产品或服务,这是一种需要应付的令人失望的现象。

管理者明白,他们的管理很专制,也能看到这样做的负面效应,但并不想进行变革。

投资很大的开发项目正显示出一些否定性迹象。这意味着必须上报坏消息,还要收回早先做出的承诺。

所有这些难以应对的现实,都涉及那些预示着用令人痛苦的解决方案来处理令人痛苦的问题。在某种程度上,大多数高度专业化或与业务密切相关的问题,都是由于人们处理问题的方式所引起的,并有持续性。当管理者表现出防御性的时候,他们是在保护自己管理方式的合理性,这很正常,甚至是值得维护的。一个有抵抗心理的管理者,关注作为咨询顾问的我们所拥有的咨询技巧,远不如关注他或她自己的尊严和能力。

这就是所谓的抵抗——防御某些难以应对的现实以及管理者正在处理这一现实的方式。我们咨询顾问受到邀请,作为工作的一部分,我们开始考察这一难以应对的现实。帮助客户面对困难是很重要的,我们不当仅仅因为客户可能会抵抗而逃避困难。

当你遇到抵抗的时候,你可以看到更深层次的焦虑逐渐显现出来,其中有两方面的情况:

1. 客户感觉不好;
2. 客户正间接地表达他们的这种不适。

咨询顾问之所以感到抵抗是指向自己的,是因为客户没有直接表达自己的不适。如果客户能够以诚相待,直接说出顾虑,比如“我担心失去对群体的控制”,或者“我觉得自己没有充分的准备应付这种形势”,或者“人们希望得到的东西恰恰是我所不能提供的”。作为咨询顾问,我们就不会感到受到攻击,而会非常支持管理者。



管理者对潜在忧虑的直接表达方式并不是抵抗。只有当人们间接地表达对困难的现实忧虑以及对回避这一现实的忧虑时,才会出现抵抗。这种间接表达如指责缺乏详细资料、没有足够的时间、不切实际、预算不够、缺乏“那些人”的理解等等,出于这些原因,我们就不应当继续推进项目或实施某些建议方案。

潜在的忧虑

如果我遇到了抵抗,并且试图理解客户真正担心的是什麼,我就会尝试着这样想:客户为之担忧的要么是控制(control),要么是脆弱性(vulnerability)。

如果你所提出的建议并没有引起客户的某种抵抗,很可能是因为你的建议并没有威胁到客户的控制,或没有威胁到他的组织的安全感。

控制

保持控制是大多数组织价值体系的核心。人们对控制的信念超过了对有效性和良好组织绩效的信念。即使保持控制的结果是更差的绩效,许多管理者还是坚信要保持控制。许许多多的案例都表明,更富参与性的管理成效更大,但参与性管理的做法并不很普遍。我曾经到过某公司的一个部门,尽管事实表明,对管理信息系统的控制已成为提高生产能力的主要障碍,但是管理者宁可以牺牲更好的绩效为代价保持控制。

控制是组织中的核心。整个报酬体系都是围绕你有多大的控制权、承担多少责任和具有多大权威进行调整的。如果你表现良好,你不会得到更多的报酬,而是得到更多的控制的权力。过去,在某种意义上,组织大多认为,你不可能给人们支付足够的报酬使他们全身心地投入工作,因此,控制被用来作为一种回报。

所有这些都表明,控制受到了高度的重视。有所控制无可非议,并且失去控制是一种相当令人担忧的状态。当我们遇到抵抗时,我们可以设想一下,管理者为什么会感到他或她将会丧失控制。

脆弱性(vulnerability)

管理者担心会受到伤害,是引起我们所遇到的大多数抵抗的第二个主



要问题。组织是一个竞争性、政治性系统,在同事中表现出色、支持你的上司,以及保证下属对你的忠诚与支持等都是相当重要的。要做到这三点并完成你的工作是很困难的。随着你在组织中地位的升迁,会与组织中越来越高层次的人打交道,你认识到,接受别人评判和一再地证明自己,是组织中所有职位——直到 CEO——要求的一部分。

政治是权利的运用。组织的运作像一个政治系统——只是没有投票这一行为。你的咨询项目对政治形势以及对客户权力的影响是一个需要考虑的重要问题。当你遇到客户抵抗的时候,很可能是因为你无意中破坏了组织中已经建立起来的政治性平衡。

实例:

在研发部门,从事研究的工作人员总是占据较高地位,并保持独立性;产品开发部门的人员则受到更加严密的控制,负责实现一些短期目标。我们被要求重新组织整个研发部门,因为研发部门的副经理强烈地感觉到,部门中存在着效率低下和职责重叠的现象,并且整个部门没有像一个组织一样运作。项目实施过程中,大部分的抵抗都是来自于那些从事研究工作的人员。他们常常开会迟到,对我们的方法提出质疑,然后就保持沉默,说:“对我们来说,你的一切想法都很好。”

那么,他们的抵抗背后隐藏的是什么?我们的方法有问题吗?他们反对项目的技术基础吗?不是的。他们所抵抗的是这样一个事实:现在,他们在组织中处于一种受到偏爱并且有影响力的位置。他们地位高、有着高度的自主权,可以自由地调配资源、启动他们所选择的项目。他们对提出的所有那些技术性问题和结构性问题,实际上都表现出一种担心:失去他们在组织系统中的地位。

他们的担忧不是没有理由的。如果一个研究部门丧失了所有的独立性,长期看开发工作的前景就很渺茫。但是群体成员对政治地位的担忧——丧失在组织中的权利——是通过相当间接的方式表达出来的,因此很难应付。当他们最终直接地表达出自己的这种担忧,抵抗情绪有所减缓时,就可能与那位部门主管以及产品开发部门的成员达成和解。

小结:当你遇到抵抗时,要努力去理解它。设想客户对控制和脆弱性的担忧。

有时那并不是一种抵抗

Freud 曾经说过,如果有人问他,他正在吸的烟是否也是一种生殖崇拜



的标志,他会说,“有些情况下,烟就是烟。”同样,有时客户提出反对意见并不是一种抵抗,客户仅仅是想做这一项目而已。

每个人都有可能走向极端,把每一位授权经理的反对都看做反映某种潜在担忧的抵抗。如果一位管理者直接说:“不,我不想启动这一项目,我不相信它。”这并不是—种抵抗。他的话中没有任何谴责咨询顾问的意思,也没有把面对困难的责任强加到咨询顾问身上。管理者是在为他或她的组织负责,并且他有权利做出选择。即使你认为这是一个错误的选择,那也只有听其自然。

我们是从咨询活动中,而不是从管理活动中获得报酬。如果一位管理者对我说:“我现在所处的位置没有这种权利,现在还不能启动这一项目。”我会对他的这种直接的说明表示感激。我知道我们共同的处境,也不必担心是否应当采取不同的行为方式。我还会感到,这位管理者了解项目,认识到了项目中存在的风险,并且事实证明该项目风险就是很大。我可能会因为项目无法启动而感到失望,但这个过程没错。

恐惧与希望

尽管在有些情况下,咨询顾问与客户的行为像建议者,他们的感觉和担忧通常是互补的。客户有一些与咨询顾问的类似担忧相对应的共同的忧虑。就希望而言,也是如此。使你感到失望和令你振奋的情况都有3种。

客户的担忧

无助、无用,我没有能力改变现状,
我是受害者

与组织整体和周围的人们相脱离,
没有人关注我,我也不关注他们。
我不属于这里

困扰。我拥有太多的信息,无法将
其分类或清楚地理解它们

咨询顾问的担忧

我不能造成任何影响,我的努力得
不到任何回报

与客户脱离。我们仍然是陌生人,
永远都无法接近他们。我将不得不
完全处于“扮演角色”(in role)的状
态

我拥有的信息太少,他们不愿意或
无法告诉我真正发生了什么事情

无助、疏远、困扰……都是潜在的担忧,如果间接地表达出来,都可能引起客户的抵抗。客户的间接表达也会使咨询顾问产生类似的不舒适。解决办法就是帮助客户直接地说出他们的感受。

我们也可以考察一下恐惧和抵抗的另一面,看看它们对每一位客户的



潜在影响。每一位客户同样也有做到完美的可能性。随着客户向这一方向的发展,咨询顾问所面临的任务就会轻松一些。

客户的潜力

有根据形势采取措施的选择和权力,是一位行动者,而不是受害者
融入到实际情况中去,感觉成为其中的一部分,正视困难的现实和紧张状态

咨询顾问的潜力

高度的影响力,为所付出的努力获得明确的报酬
能够做到真诚和亲密无间,没有“做作”的行为

选择很明确,大量信息被简化

拥有各种信息,清晰地观察现状

充分挖掘这些潜能是所有咨询活动的目标之一。客户和咨询顾问为他们自己以及他们所处的形势负责。应对抵抗的过程有助于客户从无助、疏远和混淆的处境中走出来,进入一种有所选择、参与和清晰的境界。通过内心从低影响、距离、信息不足的感觉向高度影响、真诚以及清晰的感觉的转化,咨询顾问就能达到上述目的。

依赖,要求得到帮助

大多数组织中的氛围都不利于管理者寻求帮助。组织中往往存在着激烈的竞争,寻求参谋人员或其他咨询顾问的帮助可能被人看做是一种懦弱的象征。我们的文化也早就表明——尤其是在男人们的生活中——我们应当能够解决自己的问题,不必依赖于任何人去得到任何帮助。作为客户,逆着这些组织的和文化的信息而行动,并不是一件容易的事情。在某种意义上,抵抗来自于依赖性和寻求帮助所产生的不舒服的感觉。

还有一种密切相关的感觉同样也使客户感到不舒服——即任何做法都无济于事的感觉。在聘请咨询顾问之前,管理者已经努力去解决问题了,结果是取得的成果有限或根本没有成功。这可能会造成一种默认的信念:这个问题无法解决,整个群体或管理者如此坚持自己的做法,以至于对问题只能采取听之任之的态度,不可能加以解决。管理者感到很无助。当你遇到抵抗时,应当对这种可能性加以考察。如果管理者感到非常悲观,认为得到帮助的希望渺茫,这种想法本身就是你解决问题过程中的直接障碍。如果管理者没有尝试的热情,没有哪种技术性的解决方案能够满足人们的要求。管理者无助的感觉通常并不是有意识的,咨询顾问的任务就是使其上升到有意识的层次。当管理者对无用的感觉加以考察的时候,希望通常就会出现。



要求得到证实而不是变革

当我们要求得到帮助的时候,我们既想得到问题的解决方案,又想证实一下我们所做的一切都是完美无缺的。

有一天,我的一位同事 Neale Clapp 指出,每个来到医疗室的人都想得到某种确证,而不是希望有所变化。表面看来,客户请来咨询顾问寻求帮助,同时又告诉咨询顾问,他们不希望出现任何变化,客户并不是真正想学到任何东西,这是很荒唐的,并不合乎理性。但问题就在这里,抵抗是一种情感的过程,而不是一个理性的或运用智力的过程。

在情感的世界中,两种相对立的感情可以同时并存,并且这两种情感都是真实的。客户可能真诚地希望学到知识并解决问题;同时他们又希望得到帮助支持,希望有人告诉他们,他们处理问题比其他所有人都更好。方法——逃避。抵抗就是逃避,正是在这种逃避背后,你将会找到方法。当我们引导他们说出这种抵抗情绪时,抵抗已经逐渐减少,然后我们再与那些愿意学习、愿意受到影响的人合作共事。恰到好处地处理抵抗就是理解客户所处位置的双重本性——将其作为正确的加以接受。

当受权经理遇到问题,并且其结果令人痛苦的时候,至少这种令人痛苦的程度是人们已经知道的。管理者十分清楚形势有多糟糕,并且已经学会了容忍这一困难。管理者可能并不喜欢这些困难,但已经学会了如何应付它。作为咨询顾问,我们来了,并提出了解决问题的另一种可行的思路。我们的承诺是,新的形势将比过去的形势更好;痛苦会更小,结果会有所改善。这种承诺往往使客户处于一无所知的状态,必须改变这种承诺。

对一无所知的恐惧是引发抵抗的主要原因。仅仅因为一无所知是不确定的、不可预测的。我们都见过这样的夫妻:结婚十多年,似乎他们在一起的每一分钟都感到很痛苦。我们就感到疑惑,他们为什么要在一起。或许至少他们都知道事情会变得多糟糕;他们知道这种恶化趋势看上去像什么,并且知道他们将会留下来;有所预期使人能感到舒服,对应付不确定性恐惧要比继续在一起的那种痛苦更强烈。组织也很看重可预见性。希望系统保持可预见性(不会让我吃惊)是咨询顾问必须不断应对的防御心理。

那些面对严重问题的组织往往就是最难以与之相处的组织,这一点并不出乎人们的意料。组织中的大部分都有必要加以变革,同时他们最没有能力完成这种变革。对绩效低的组织来说,失败带来的压力如此之大,以至于他们无法冒更多的风险。在这些极端情况下,咨询顾问可能无法提供更



多的帮助,来揭示变革的阻力,我们所能做的或许仅仅是接受它。

魔鬼与天使

任何组织中都有这样一些管理者:他们因为蔑视参谋群体和内部咨询顾问而闻名。在为来自相同组织中的人们举办的培训班中——不管他们是来自人事部门、审计部门还是工程部门,所有的成员都能够说出一两位较高层次领导者的名字,在那些参谋咨询顾问的眼中,这些领导者就是魔鬼。在人们眼中,魔鬼是顽固的、独裁的、对情感不敏感的——行业中的亚哈首领(Captain Ahab)。一谈到有关抵抗的问题时,人们就会提到魔鬼。似乎每个人的日常生活中都至少需要一位令人难以忍受的客户,在咨询过程中,这个客户就成为我们所面临的挫折的“导火索”。魔鬼也有致命的吸引力——他们是某些咨询顾问希望拥有全部的权力并取得成功的愿望的化身。

魔鬼并不是真正存在的。许多次我都听说过某个管理者有多么咄咄逼人和小气,然后再真正地那个人接触。与他见面时,总是怀着深深的不安,不想让自己成为最新的受害者。实际情况是,交流很快就转移到“魔鬼世界中的魔鬼”上。魔鬼并不因为要报复咨询顾问而耗费精力——他们为那些使他们感到为难的人担忧。隐藏在魔鬼怒号的表面背后的,是所有的管理者都有的相同的忧虑。客户越富于攻击性,这种担忧越强烈,客户越需要支持。

天使也是一种片面的形象。与我合作的任何一个群体都能够说出这样一个管理者:他愿意做人们要求的一切。这是一个进步的管理者,开放、信任、敢冒风险、安全、聪明、潇洒。也不存在天使,天使很难直接提出拒绝。大多数乐意提供支持的管理者都有些没有说出来的看法,他们避免正视真正的问题,并希望保持现状。我们必须引导他们说出那些没有说出来的观点——既为了管理者的利益,也为了我们自己的利益。

……与英雄主义

对于英雄式的自我形象的需求是有关咨询活动的另一种应当消除的神秘感。我们认为自己应当能够克服所有的障碍。不管客户有多么难以相处,问题有多么棘手,或者时间安排有多么紧张——我们认为,尽自己最大



的努力是我们的责任。这种成为英雄式的咨询顾问的愿望比其他任何东西更容易导致糟糕的合约。英雄式的豪言壮语常常意味着潜在的讨价还价。如果我们现在接受了这项糟糕的任务,日后我们将得到奖赏。潜在的讨价还价的本质就是,它是假定的,永远不要说出来。开展咨询活动的回报应当体现在当前的项目中。如果项目没有任何回报,就应当对这一项目提出质疑。

咨询顾问的这种英雄主义冲动,就是咨询顾问自己对正视一个困难的项目这一现实的抵抗。拒绝接受不稳定的或不现实的合约,如果你不能说“不”,就说“以后”;如果你不能说“以后”,就说“一点”。英雄们的生活也很艰难,人们高估了他们所得的回报。大多数英雄——除非你是世界上最好的——恰恰就是从你现在正在做的事情中取得报酬。

第9章

Dealing with Resistance

应对阻力



人们经常使用“克服阻力”这一短语,似乎阻力或防御性是一个敌对者,必须将其打倒在地,征服它。“克服阻力”使你能够运用有关资料和逻辑性的论据进行有力的论证,并说服客户。你没有什么方法可以说服客户不产生抵抗情绪,因为抵抗是一种情感过程,还有某种情感隐藏在这种抵抗背后,而你又无法说服客户使之摆脱某种情感。

咨询顾问可以利用一些具体的措施帮助客户摆脱这种抵抗情绪,共同解决问题。最基本的策略就是使这种抵抗情绪自生自灭,就像风暴一样,而不要直接与这种抵抗情绪交锋。

如果情感能够得到直接的表达,它们就会消失或有所变化。咨询顾问的技巧就是请客户直接说出他们的感受,要求客户做到真诚。对咨询顾问来说,鼓励客户真诚相待的最有效的方法,就是自己同时也做到以诚相待。全部问题都在这里。

应对阻力的这种方法——并不直接与之针锋相对——具有禅宗的性质。如果你与抵抗情绪相抗争,并且感觉自己已经征服了它,你所做的一切只能是强化这种情绪。如果客户反对你所采用的方法(并且已经多次提出反对),同时你又在为自己的方法辩护、旁征博引、回顾其他的经历,这样的话,客户只能是更加沮丧。与讨论之初相比,客户可能更加执著地寻找你所运用的方法中的漏洞。为你所采用的方法辩护的另外一种方法就是,更多地询问客户所关心的问题,尝试着说明为什么你的方法这么重要。让客户更多地讨论他们所关心的事情有助于平息争执,而为自己所采用的方法辩护只能导致争执无法平息。

你可以尝试以下做法。

双手重合放在胸前,假设你的右臂代表客户的抵抗,你的左臂代表你对这种反抗的反应。逆着左手掌,用力向左推动你的右手臂和手掌。现在同时使左臂和左手掌用力向右推。如果你保持这一姿势,双手僵持在中间位置,两手臂所承受的压力都会增加,你很快就会疲惫不堪。在你与阻力正面对抗时的情形就是如此。你僵持不动,紧张状态逐渐加剧,最终使你筋疲力尽。

现在再将你的双手按照同一姿势合在一起,冲着左手,用力向左推



动你的右手臂和手掌。这时让你的左手让步,这样右手就会不断向左移动。到达一定程度后,右手也会停下来。它只能将左手推至其所能推至的位置。如果你保持这一最终姿势,你就会注意到,你的右手——代表阻力——逐渐累了,丧失了它原有的冲力。左手——代表你对阻力的反应——任凭右手所代表的阻力向其极端推进。接触但又不施加压力,左手就能在没有任何压力的情况下保持其位置,能量的损耗微乎其微。

这就是应对抵抗的方法——鼓励人们充分表达他们所关心的事情,这样抵抗就会逐渐消失。与抵抗情绪相抗争、试图用证据和各种资料来克服它,不会如此有效。记住,抵抗是客户保留意见的间接表达。我们的目标就是帮助授权经理开始直接说明他们所保留的观点,不再有托词。一旦客户直接说明了他们所关心的问题,咨询顾问就会认识到真正的问题是什么,并对之做出有效的反应。

3 个 步 骤

下面是应对阻力的 3 个步骤。

步骤 1: 在你心里判断阻力的表现形式。方法就是捕捉观察管理者所表现出的暗示,然后在你头脑中将你看到的所发生的事情用语言表达出来。

步骤 2: 以一种中性的、缓和的方式说明阻力的表现形式。这就是所谓的“界定抵抗”(naming the resistance)。方法就是找到中立性的语言。

步骤 3: 保持沉默。让授权经理对你有关抵抗的陈述做出反应。

步骤 1 捕捉暗示

那些在诸如计算机科学、工程技术或会计领域接受过专业训练的人们往往发现很难辨识出早期的抵抗信号。技术性训练使你的注意力如此关注于事实、数字、数据以及理性层面,以至于你不习惯于密切关注交流过程中人际的、情感的层面。培养应对阻力的能力需要你辨别阻力的表现形式,但第一步就是简单地要你注意到出现了什么情况。

下面是有关捕捉暗示的一些方法。⁶

眼见为实

注意客户所表现出来的非语言信息。假设顾客:



- 眼神不断地离你而去；
- 像焦盐饼干一样蜷缩在那里；
- 一只手手指伸着，另一只手则握着拳头；
- 每次你说话的时候都摇头；
- 像仆人一样毕恭毕敬。

要把上述任何一种行为都看做是客户对项目感到不舒服并且极有可能产生抵抗的信号。

在《女人的决断性培训》(Assertiveness Training for Women)一书中，Gloria Harris 和 Susan Oaborne 说道，研究表明，大多数交流都是通过非语言的方式进行的：

- 7%的交流是通过语言表达的；
- 38%的交流是通过声音、语调、语速和反应表达的；
- 55%的交流是通过面部表情和身体表达的。

我深信这一点。观察非语言行为是捕捉反映客户抵抗情绪的信号的一种有效方法。

倾听自己

认识到你遇到了客户抵抗的另一种方法就是用你自己的身体做温度计。如果你在与客户的讨论中开始感到不舒服，这就很可能是客户抵抗情绪正在逐渐出现的早期信号。当然，如果你发现自己很反感或者感到恼怒，就要将其看做是客户正在表示抵抗的表征。如果讨论直接针对真正的问题，就不会使人感到心烦或恼怒。当你注意到自己开始打哈欠或开始压抑一些消极的感觉时，要将其看做是一种信号。你的行为的这些反应就像是红旗，是引人注意的装置。这些信息表明，你应当开始将你遇到的客户抵抗的表现形式用语言表达出来。

重复和搬弄是非的言辞

反应阻力的最确凿的信号就是，你听到客户第三次向你解释同一种观点，或者你听到自己第三次在回答同一个问题。重复观点和问题就是一种抵抗，因为第一次对观点的陈述或对问题的回答并没有达到目的。必然有一些潜在的顾虑通过重复性行为间接地表现出来。

你也可以听到一些表明客户感到你并没有理解他的措辞：

- 你必须认识到……
- 让我为你解释一下这个问题；
- 我希望确认一下这不是一个学术上的问题。

这些措辞都潜藏着一种攻击性。他们表达了某种受挫的感受，似乎一个严重的问题马上就要发生，并以这种方式对待咨询顾问。但在某种程度



上,人们认为客户的这种说法是在保护我们。

可能还有一些你常常听到的用语也暗示着所存在的困难。现在我们花点时间列出来,随着你越来越能够熟练地捕捉这些反映抵抗的信号,还要不断更新这些用语。

步骤2 界定抵抗

一旦你认识到了所存在的客户抵抗,下一步就是用语言表达出来,说出来。最好是用中性的日常用语。技巧就是用这样一种方法说明抵抗的形式——这种方法能够促使客户更加直接地说明他或她所保留的自己的感觉。下面就是一些客户抵抗以及描述这些抵抗的形式的中性语言。

如果阻力的表现形式为

用这样的陈述来说明

客户逃避为问题承担责任或逃避承担找到问题的解决方案的责任

你没有把自己看做是问题的一部分

为你讲述过多的细节

你为我提供的细节内容超过了我所需要的。你如何才能用更加简短的语言表达

一句话的答案

你为我提供的答案十分简短。你能再解释一下吗

改变主题

讨论主题一直在变。你能不能一次只集中于一个问题

顺从

看上去似乎你愿意做我所建议的一切事情,不知道此时你真正的感觉如何

沉默

你相当安静,我不知道该如何理解你的沉默

急于提出问题的解决方案

提出解决方案还为时过早,我仍然在试图寻找

攻击

你的确对我所做的许多事情提出质疑,看上去你似乎是对某些事情感到恼火

最简单的方法就是寻找描述客户抵抗的日常用语。参加培训班的一个人曾经提出这样的建议:如果你能够想想你将对一个亲密的朋友或你的配偶说什么,并这样对你的客户说,对抵抗的表达就会更容易一些。这一建议



中所包含的有益的观点就是,要使对抵抗的陈述尽量简单直接。

下面列举的是阻力的其他表现形式。试着用一种中性的、非攻击性的方式说出每种阻力:

- 方法论问题;
- 理论化和专注于某一伟大的理论;
- 混淆和模糊;
- 热情不高、注意力不集中。

你要怎样做?下面是你可能对这些形式的抵抗所做的表述的例子。

方法论:关于我采用的方法,你提出了许多问题。对结果的可信性,你还有什么疑问吗?

知识化:每次当我们决定要做些什么时,你都要返回去建构一些有关认识正在发生的事情的理论。

混淆:看上去你对于我们正在讨论的话题似乎感到很困惑。你是对问题感到困惑,还是仅仅是不知该如何去做?

热情不高、注意力不集中:看上去你心里还惦记着别的事情,对该项目的热情不高。

许多情况下,客户的反应会是更加直接地说他们对项目的感受。有时说明抵抗起不到任何作用,很可能是因为你对此已经毫无办法。

找到正确语言的暗示

如果说出客户抵抗没有什么帮助的话,另外一种选择就是说明你对于讨论的感觉如何。一旦遇到抵抗,你就会感到不舒服、沮丧。有时你会觉得自己很愚蠢可笑、无足轻重、微不足道。试着用与下述类似的语言表达:

- 这次讨论使我感到非常沮丧;
- 似乎我的评论被看做是无关紧要、无足轻重的。

有时客户会停下一小会儿,问你为什么会有那样的感觉,这就使你能够开始直接讨论问题。有时,说明你自己的感觉可能比仅仅说出客户的抵抗情绪面临更大的风险。客户可能并不关心你的感觉如何,说道:“那么,你現在感觉不舒服。这与使该设备运转有什么关系?”但说出你自己的感觉就做到了真诚,并且有助于鼓励客户做出相同的反应,这正是我们所追求的。

步骤3 保持沉默,让客户做出反应

说出抵抗后,咨询顾问往往倾向于说个不停。

对一个缺乏动力的客户说:



似乎你对继续推进这一项目没有什么动力。让我为你解释一下为什么我认为这一项目很重要、你应当有不同的看法的原因……

第一句话不错——用中性的话说出了问题所在。但正因为接下来所说的话,咨询顾问就在疏远客户,从而使客户更易于不为他或她的行动负责。

当我们面对客户的时候,就不断地说话以消除紧张。不要说个不停,要适应这种紧张,说出遇到的客户抵抗并保持沉默。

不要将客户抵抗看做是针对你个人的行为

客户的行为并不是针对你自己的。

许多人都有分析我们做错了什么的习惯。在最近一期培训班里,我要求一批技术工程人员列出他们作为咨询顾问做得出色的事情和作为咨询顾问做得糟糕的事情。他们能够很快列出8件到10件他们做得很糟糕的事情或者遇到的麻烦。面所列出的有积极意义的事件平均只有两条,并且花了两倍的时间!这种自我批评的热忱很常见,而这也有碍于我们将抵抗情绪集中于客户身上(原本就应当如此的)。

如果你一定认为客户的反应是针对你个人的,原则就是晚上6点以后这样做——即在你自己的时间里这样做。整个晚上都和你的朋友一起讨论这一问题。但不要在你与客户共处的时候这样做。事实上,如果你已经把工作做得很糟糕,并且客户已经向你反映了这一情况,你就必须为之承担责任并修正自己的行为。这种情况并不常见——并且这通常并不是来自客户的抵抗,而是咨询顾问的错误。

记住,我们不当否定咨询顾问的防御心理。事实上,他们有必要清楚地表达出这种感觉。如果压制这种心理,它们只会是日后又突然出现,并且更加可怕。关键就在于你如何对这种防御心理做出反应。

需要总结的几点:

不要认为那是针对你个人的。不管客户用什么表达其抵抗心理,其目的都不在于说明他们对你的能力的怀疑。

防御心理和抵抗情绪意味着你已经触及到了某些重要的、有价值的事情。现在的事实是简单地以一种不同的形式表现出来。

对多数问题的陈述都是有所掩饰的。努力深入问题的背后,对问题进行清楚阐述。这就使你不必承受回答一个幻影般的问题的负担。

应对客户抵抗要比实际收集数据资料更困难,比想出有关如何实施的



好主意要难得多。咨询活动的实质内容就是应对客户抵抗。

充分忠实的回答

你碰到的有关方法论和项目方面的大多数问题,恰恰都是客户感到不舒服或出现防御心理的一种表现。但是,尽你最大可能地对这些问题的实质做出反应,这是很重要的。

一个基本的原则就是,对你所被问及的每一个问题都给出两次充分忠实的回答(two good faith responses)。如果有人问你有关方法论方面的问题,要求你概括说明,或者问你有关你是如何设计调查问卷的问题,你就把每一个问题都回答两遍。当第三次问及同一个问题的时候,要把它看做是抵抗的一种表现形式,不要针对问题的内容做出回答。相反,你应当认识到,实际上,反复提出相同问题的那些客户正反映出他们对做出的承诺以及为自己的问题承担责任所持的谨慎态度。当有人第三次问到相同的问题时,惟一理性的反应就是,说明客户的感受可能是不愿意对问题或整个过程做出承诺。

在做出两次充分忠实的回答之后,再处理有关承诺和承担责任的问题——不要把客户抵抗仅仅看做是一个单纯的程序问题或方法问题来处理。做出两次充分忠实的回答,然后再把这些问题看做是客户抵抗的一种反映。

针对固执的客户的咨询活动

你偶尔就会碰到自己的对手。你的咨询活动是完美的,但你与客户之间合作的进展在直线下降。

我所举办的某些咨询培训班的参与者们,事实上真正做了一些把现实的客户看做是其学习经验的一部分的咨询项目。一个咨询团队在结束了他们与客户之间的签约会谈后,很不痛快。客户不愿意合作、压抑、不愿意交流,甚至在签约会谈上就对他们说,他认为他们的工作做得很糟糕。

作为应付我们的失望和挫败感的一种方法,我们列举了一系列与固执的客户开展咨询活动的不同方法。

1. 不要寻找赞同、情感方面的支持或同情。
2. 不要期望双方能够各自承担 50% 的责任。所有的石头都会落在你



自己身上。

3. 争执和批评是预料之中的。
4. 不要要求客户说明他们的感受或者表达你自己的感情。
5. 一定要取得客户的理解,不要强求一致。
6. 使客户对项目实施的程序拥有大量控制权。
7. 尽量不要详细说明或解释资料,对其合理性的证明恰恰使之更糟糕。
8. 支持客户。
9. 不要把你遇到的客户承诺看做是针对你个人的。
10. 不要钻牛角尖,避免细枝末节。
11. 希望客户在你离开之后能从该项目中有所收获。现在你不会与项目隔绝开。
12. 表现出自信心。
13. 寻求幽默的调剂。
14. 记住,那些固执的客户所担心的是失去控制。
15. 不断运动。
16. 一切可能的情况下都要避免这种固执的人。

并没有很多真正固执的人。如果客户表面看上去那样强硬,其内心必定是同样很软弱的。实际情况往往是,明确地支持那些固执的客户就是在感化他们。如果客户一如既往地固执下去,就要使你的投入达到最小化,不要强迫自己表现出英雄主义的作风。如果这个固执的人恰恰就是你一直与之合作的人,或者是你的上司,你最好计划好应当如何避开这一现状,或者开始将你的精力转移到工作之外的活动中去。

注 释

6. 我的一位朋友 Gil Gordon,帮助我认识到如何将从客户那里捕捉暗示的步骤与将客户抵抗用语言表达出来的步骤区别开来。

第 10 章

From Diagnosis to Discovery

从诊断到探索



合约签订好以后,就要开始了解问题以及当前的现况。这里——也是贯穿本书始终的——我们的重点在于咨询活动中“客户与咨询顾问的关系”这一问题。你需要收集的具体的数据资料取决于你所拥有的有关咨询活动的专业知识。系统人员将关注对信息的需求,工程技术人员与科学家将考察技术性问题,财务专家会集中于资金和经济现象,如此等等。

每个人在积累专业知识的过程中,都要接受有关数据和信息处理方面的培训,目的就在于明确这一阶段中存在的某些没有受到重视但很重要的技巧。本章不打算讨论人们在认识现状过程中所采用的所有方法,而是考察一些传统上被人们称之为诊断(diagnosis)阶段中咨询顾问与客户之间合作的方式——但更准确地说,应称之为探索(discovery)。

在这一阶段,客户的希望和要求与那些最有可能有所帮助的东西之间存在一种张力。我们为客户提供的最主要的服务就是帮助他们认识到,今后他们如何能够在不必依赖于我们所拥有的专业知识的情况下做出某种变革。尽管客户可能从理论上赞同这一观点,但这并不是他们在实践中希望得到的。实践中,客户希望得到的是直接可用的解决方案。

这一点与我们身体不舒服时的情况很相似。我们想去看医生,请他们开药方、吃药,并继续我们的工作;通过治疗,使我们的生活更好。当管理者认为组织运作并不十分良好的时候,他们就希望某些人能来帮助他们,从新的视角出发好好考察一番,并提出一个能够迅速、廉价、毫无痛苦的解决方案。“那样做将需要多长时间?”“成本是多少?”“为我们找到一个所造成的破坏最小的解决方案。”如果我们所提供的恰好就是客户想要的,我们就会面临没有好好地为他们服务的风险。

然而,如果我们告诉客户说,解决方案的实施需要一段时间,所花费的成本比他们想像得高,需要投入的时间以及参与的程度比他们想要提供的更多,我们又会面临着疏远他们的风险。其中有些问题在签约阶段可以得到解决,但在咨询活动进行的每一阶段,这种张力始终存在。作为客户,他们很难认识到的一点是,解决问题的方案需要对他们自身进行反思,并完善其合作方式。这种再学习过程是需要投入时间和付出努力的。要解决研究和技术性问题,你可以寻求外援,与外部人员签订协议,但实施并保证实施



的始终如一,通常情况下你必须自己亲自去做。

我们通过打破自己所预期的诊疗模式而为客户提供最好的服务。我们并不是这样一个为组织服务的医生——描述它们的症状,对其进行全面检查,提出解决方案并使其遵照执行。最好把我们的任务看做是一个探索和对话的过程,而不是一项诊断和开药方的活动。诊断(diagnosis)这一术语意味着,作为第三方的咨询顾问能够分析形势,准确地描述出现了什么问题,并提出补救行动的推荐方案,并且这样做是有用的。这种“诊断—行动”模式是一种令人鼓舞的解决问题的模式,但它是建立在这样一种信念的基础上:组织绩效的提高是可以通过设计和策划实现的,但多数情况下这是不现实的。

就那些技术性要求很高的问题,如熔炉出现故障或软件遭到破坏而言,这种观点看上去似乎是有道理的。我们在处理特定的技术性问题的時候,尤其如此。然而,如果说最初被断定为技术性的问题就会适合于严格意义上的技术性的解决方案,这种情况是很少见的。我们不能忽视这一事实:我们面对的是一个人的系统,人的系统是不宜采用技术性解决方案的。人的系统很复杂,需要的不仅仅是机械式的、原因与结果式的解决方案。熔炉与软件出问题,大多是在人们进行操作、维护以及人们在要求它们做一些最初设计时没有打算由它们完成的工作时。大多数情况下,问题的解决方案都要求客户的思维方式和行为有所变化——挑战就在这里。

如果我们用“诊断”一词概括这一阶段,我们突出的就是这样一种信念:规定性、操作性战略能够改善一个有生命的系统。这种理性的观点低估了现实的改进过程对情感和爱的需要。

我们希望人们接收的观点是:我们能够成为探索过程、签约过程与对话过程的指路人,这样客户就能探索到他们所面临的问题的答案,并进入一个持久的、富有成果的实施过程。看上去似乎这是在玩文字游戏,但这一点会对“我们正在做什么”与“我们留下了什么”产生重大影响。

本章我们将详细讨论探索、签约和对话的种类,这些能使我们最有效地培养客户的能力并解决他们所面临的问题——从根本上解决问题。

行动的要求

咨询顾问所关心的是,如何使客户对探索过程采取开放的态度。对我们来说,这一点要比正确地进行分析重要得多。这就意味着要更加重



视应对客户抵抗。此外,它还要求在咨询过程的每一阶段,都要致力于培养客户对这一过程的内心承诺,如果直到反馈会谈阶段才考虑客户对推荐方案的接受程度,那未免为时过晚了。此外,咨询顾问还要考虑如何处理资料收集过程中所面临的政治性问题以及人的个性问题。即使是技术性最突出的问题,也是由人来处理的,也是在具有政治性特点的组织中存在的。关键的任务就是,对客户的管理风格及其组织的政治氛围加以引导,帮助他们客观地看待所收集到的数据和资料。咨询顾问的技巧就在于,就像我们重视每个问题的技术性方面一样,要合理地强调每个问题所具有的组织方面的特点。

如果客户面临的问题是纯粹技术性的,那么客户的承诺就不是关键所在。但并不存在纯粹的技术性问题。作为咨询顾问,对于技术是如何被运用或被管理的,我们通常有自己的看法。即使在停电的时候,我们请承包商安装一台发电设备为我们供电,仍然会存在诸多问题,如发电设备该有多大?应当将其放在哪里?就我们的生活方式和预算而言,哪种技术最好?应当由谁具体操作、维护?良好的承包商会提出以下问题:客户的期望是什么、家庭中的哪位成员将操作这一设备、用户需要多少保护、对用户来说使用即时发电设备有多重要,并且最困难的是,关于这些问题的答案,用户家庭中的各个成员是否观点一致。

这些都涉及到人们正如何处理“问题”,它对“客户”来说意味着什么,看上去简单的购买某种技术的措施之外还涉及怎样的态度等等问题。良好的承包商会认为,这些问题与认识到如何购买并安装另外一台供电设备一样重要。如果你与设计者和承包商交流,你就会发现,他们工作中最困难的部分就是应对客户的疑虑和家庭的动态性。他们懂得如何设计并建造房屋,在家庭的氛围中把握好他们的行动方向则是真正的挑战所在。

如果这点对一个家庭来说是正确的,在面对组织的时候,一切都被放大了。组织中的政治性氛围是一种现实,始终存在并有着强大的影响力,这就是探索和行动过程所面临的挑战。

因此,探索过程的目的就是,激发人们针对某一问题采取行动——这种行动将改善组织的运作。目的不在于研究,研究的目的仅仅是简单地了解某事,只注重了解本身就足够了。大多数情况下,人们对内部咨询顾问进行评价的标准都是组织对他们所拥有的专业知识的利用程度;对外部咨询顾问的评价,也是越来越多地采用这种方式——我们看待客户的方式也是如此。

就你如何进行探索而言,强调行动和知识的利用有着深刻的内涵。



研究方法

对影响所面临的问题的所有因素都感兴趣

在探索阶段做到综合、完整是至关重要的

你可以对自己进行研究,组织不必作为研究团队的组成部分

你努力减少研究中的偏见和直觉,高度强调研究中的客观性和硬数据

从本质上看,对组织是否赞同研究成果这一观点要保持中立

行动方法

对那些处于客户控制之下并对问题有所影响的因素感兴趣

完整和综合是不必要的。在决定要做什么的时候,他们可能是无法抵抗的

在每一阶段,客户参与研究都是很重要的

咨询顾问因他们自己的偏见和直觉——被人们称之为判断——而得到报酬。除了硬数据外,你还投入了自己全部的情感和感觉

对客户对研究成果的态度表示深深的忧虑

方法上存在的上述差别可能会被推向极端,但你必须认识到,你的目的是行动,而不是理解。如果你把目标集中于行动,除了技术方面的考虑外,还有必要关注 4 方面的问题:

1. 不断地简化研究内容、缩小研究范围,这样你的研究就会越来越集中于客户所能采取的下一步措施上。
2. 使用日常语言,你所使用的语言应当有助于而不是妨碍客户传递信息。
3. 高度重视你与客户之间的关系。只要有机会就要使客户参与有关如何推进工作的决策。
4. 把有关客户组织是如何运作的信息看做是有效的、重要的信息;对人们是如何处理你正在研究的问题进行评价。

这四方面的能力会影响到你如何运用自己所拥有的专业知识,这就要把你所拥有的专业技巧、分析问题和解决问题的能力看做是既定的。行动定向,使得客户愿意接受你所提供的东西这一假设,相对于探索的重要程度与技术性分析相对于解决问题的重要程度一样。

图 8 说明了探索阶段的基本顺序。

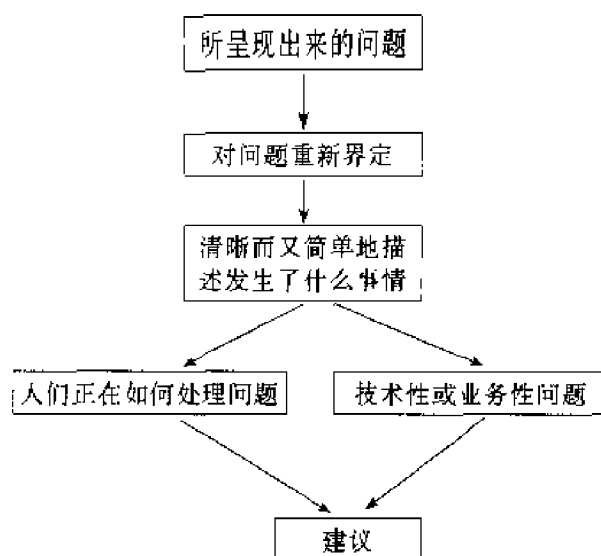


图8 探索模型

客户给你提出	所表现出来的问题
你开始	重新界定问题或问题的起因
你的目标是形成	有关什么原因引发了问题并使其持续存在的清晰且简单的模型
这一清晰、简单的模型中要描述...	客户要求得到的帮助所涉及的技术或业务方面的问题
并且要说明	人们正在如何处理这一问题——人们的态度、管理者的风格、影响技术性或业务性问题的政治形势
上述这些说明使你能够	提出有关技术方面的解决方案与管理方面的解决方案的建议

修正所表现出来的问题

通常,咨询顾问为客户做出的最重要的贡献,就在于重新界定问题。授权经理开始时总会面临某些烦恼;组织成员躁动不安、设备不能正常运转、产量下降、重复付账的问题等等。

正因为管理者感到痛苦,他们才会想到咨询。如果咨询项目的启动是出于一种取得更大的成功或获得防御性措施这样的愿望,那就好了。但大多数情况下,总会有些痛苦摆在人们面前。一旦组织中出现了某种不适,管



理者就开始自我解释为什么出现这种状况。如果他们能够正确解释痛苦产生的原因的话,他们通常也就能成功地解决问题。他们聘请咨询顾问,就是因为他们解决问题的努力没有取得成功,也可能是管理者对于问题的解决根本没有任何办法。如果管理者试图解决问题的努力没有取得成功,很有可能是因为管理者对痛苦产生的原因的尝试性分析是不准确的。

我们可以把客户最初试图向我们所描述的困难出现的原因称之为所呈现出来的问题(presenting problems)。作为咨询顾问,如果不亲自收集资料并加以分析,我从不把所呈现出来的问题看做是真正的问题所在。呈现出来的问题与真正的(或潜在的)问题通常是不相同的。因为管理者们对问题的初始界定是不完整的,他努力寻找的解决问题的方案也不会完全有效。咨询顾问所能做的最重要的贡献,就是为客户重新界定问题。

下面列举的是一个有关如何重新界定所呈现出来的问题的例子。

一个大型的技术性组织发现,很难使新员工持续工作两年到三年以上。人们往往来参加工作、接受培训、工作一段时间后,恰恰在他们逐渐成为颇有价值的员工时离开。管理者就问一线主管,为什么年轻职员不断辞职?一线主管认为有两个原因:

1. 雇员薪水不够高,难以满足当地生活费用所需;
2. 难以找到住所。公寓很少,待售房屋如此昂贵以至于普通员工不得不省吃俭用达十年,才能有足够的钱支付预购定金。

高层管理者认为这两点理由是正确的。他们就有关薪水方面的问题展开调查,并适当调整了对短期职员的补偿。他们还在员工公寓区设立住房供应部门,帮助员工寻找住所;与房地产经纪人一起寻找本地价格适中的住房。这些解决方案与所呈现出来的住宅条件差、不公平的补偿等问题都很具有针对性。遗憾的是,一年半以后,组织中的离职率并没有降低,某些部门中甚至更高。

高层管理者请来公司培训部门作为内部咨询顾问,要求他们帮助解决这一问题。培训人员首先与一线管理者和短期雇员面谈,通过这些面谈,他们对于员工离职的原因提出了不同的看法。

员工们反映:

1. 他们来的时候拿到的是一摞公司手册,并被要求在后来的几周内阅读。
2. 他们到来后将近一年才有了真正的任务。
3. 关于自己做得如何,他们从来没有从管理者那里得到正确的反馈,这就使得他们很难知道为了自己的发展要做什么,也就使得他们对自己在



该公司中的发展前景感到动荡不定。

4. 为了完成任务并做到完美无缺,高层管理者面临着如此巨大的压力,以至于他们没有时间与员工交流。

在访谈中发现,造成公司出现如此多的人员流失问题,原因与人们最初的解释完全不同。最初呈现出来的问题是员工不断离职,其原因被归结为低工资和高度紧张的房产市场。对问题的这一解释,使人们提出了有关调整补偿和住房资助等解决方案。咨询顾问提出了对问题的不同解释,并从根本上重新界定了问题——新员工没有得到足够的支持、关注、有意义的工作任务和反馈信息。

一旦管理当局了解到咨询顾问对问题的新解释,他们就着手解决问题,并取得了成功。他们实施了一系列的计划,推动主管和新员工接触,了解有关问题;他们希望共处的时间为多长;希望分配到多少任务;希望何时从主管那里得到反馈信息。管理者同时也支持主管人员在新员工身上投入更多的时间。第二年,员工流动率趋于平缓。第三年,流动比率开始下降。咨询顾问的贡献就是,重新界定了所呈现出的问题,使客户能够清晰地看到究竟是什么引发了当前的困难。

人们正在如何处理问题

在以行动为导向的资料收集过程中,一个关键的探索领域就是,人们正在如何处理技术性 or 业务性的问题。

咨询顾问通常能够意识到客户的管理风格以及当时情况下的政治氛围,但我们往往避免将其作为咨询活动的一部分。我们会认为,别人的要求是解决业务问题,而不是对组织进行评价。结果,我们往往不去讨论有关组织的问题。但我们并没有完全忽视“人”的问题,因为这是我们与同事和朋友讨论得最多的话题。在休息室、会议休息期间、工作后的就餐或喝饮料时或一天中的休息时间里,都能听到人们讨论有关如何处理问题的话题。

有时,管理方面的问题甚至比技术方面的问题更有趣。但有一部分人(还有客户的支持)不愿意涉及“个性”、“政治”或“关系”,回避这些方面的问题是错误的。人们处理问题的方式对我们运用专业知识的方式有着强有力的影响,即使客户认为作为咨询顾问的我们所处理的仅仅是技术问题,我们也不可能真正完全地回避它。技术性 or 业务性问题几乎总是与管理问题相伴存在,并且管理方面的问题影响着人们解决技术性 or 业务性问题的方式。



图9说明的是,在特定的学科和职能领域里,与技术性或业务性问题相伴出现的“管理问题”的典型例子。

财务制度	技术性 or 业务性问题	人们是如何处理这些问题的
	<ul style="list-style-type: none">● 对程序和惯例做法的控制不充分● 报告太多● 报告太少	<ul style="list-style-type: none">● 防御性的、各顾各的环境● 隐瞒信息和数据● 群体之间极少的口头交流
工程技术	技术性 or 业务性问题	人们是如何处理这些问题的
	<ul style="list-style-type: none">● 旨在降低成本的项目● 开发新的流程或设备● 修建新的设施● 设备失灵	<ul style="list-style-type: none">● 操作人员对公司和其监督人员有抵触情绪● 监督人员经验太少,工作过程中应付工,不解决长远问题● 管理者所面临的生产压力如此大,以至于生产过程中没有时间对新的设备或流程进行检测● 工程技术人员忙于处理一个又一个紧急问题,以至于无法优先考虑新的研发活动● 副总裁过多地参与到有关新设备的决策的细节问题中,致使项目被延期
科学家	技术性 or 业务性问题	人们是如何处理这些问题的
	<ul style="list-style-type: none">● 认识到某些材料或反应的本质● 确定商业化产品● 将他们所拥有的技术传授给营销人员或其他商业群体	<ul style="list-style-type: none">● 雇用一个新的化学家很容易,但对于由此增加的技术人员、设备或充分的空间等方面的预算有严格的控制● 面对要获得某种结果的压力,人们对研究寄予过高的希望,然后又感到失望● 科学家们受到商业的深刻影响,不可能有长远观点● 对自己的身份资格感到无比自豪,以至于与组织中其他群体的人之间出现抵抗情绪● 从事科学工作的人员与实际操作人员之间存在着文化鸿沟。他们具有不同的价值观、用不同的语言进行交流

图9 技术性 or 业务性问题与人们如何处理问题的方式之间的区别

每个学科领域或职能部门都既面临着技术性问题,也面临着组织问题。



呈现出来的问题几乎总是有关技术性 or 业务性的问题。组织问题涉及人们正在如何处理技术性 or 业务性的问题, 可以进行选择的就是想直接(还是间接)地说明人们是如何处理问题的。对内部咨询顾问来说, 强调组织方面的因素面临着更大的风险。你也可能曾经听到客户说过, 他们请你来, 不是为了对他们个人的风格或当时的政策进行评价。不强调组织方面的问题就是对你所提出的技术方面的建议的扭曲, 并且因为组织中存在交流、信任与自我管理方面的问题, 从而导致只有一部分建议得以实施。

提 示

要做到完美咨询, 你必须强调, 引发问题的组织方面的因素是咨询活动的一个经常的组成部分。至少, 你所做的每一次评估中, 都应当有一部分讨论人们正在如何处理问题。这一部分仅仅需要提供一个清晰而又简单的轮廓, 不必包括具体的推荐方案。

害怕与客户正面讨论有关他们正在如何处理问题这一话题, 这是咨询顾问内在固有的特点。授权经理通常希望得到有关他们是如何做的反馈信息, 但他们又很难得到——他们的下属不愿意为其提供反馈信息。作为咨询顾问的你, 处在一个特殊的位置上, 可以为他们提供有关信息。惟一需要注意的是, 要采用支持性、比较缓和的方式(第13章中讨论的就是有关选择恰当的反馈语言的问题)。

回避讨论问题所涉及的人际方面的因素或过程方面的因素这种做法, 给组织带来的结果就是问题得不到解决。管理者无法像他们想像的那样处理自己的业务问题, 其部分原因在于, 他们不能清楚地说明如何处理冲突、权威和交流方面的问题。如果你也不愿意将这些方面的问题说清楚, 你就是以某种方式在与他们共谋; 这种方式使他们无法解决潜在的问题。

总而言之, 记住探索过程中的下列事项:

- 提出这一问题: 在所呈现出来的问题(或目标问题)被引发出来并持续存在这一过程中, 客户自身扮演了什么角色;
- 提出这一问题: 组织中的其他哪些人正在引发或维持呈现出来的问题或目标问题(或维持其存在);
- 与客户一起做出有关收集资料的计划;
- 让你的客户也参与解释所收集到的资料;
- 注意客户对你进行管理的方式与管理他所在的组织的方式的相似之处;



- 将资料压缩成有限的几个问题；
- 使用你的专业领域之外的人也能理解的语言；
- 区别呈现出来的问题与潜在的问题；
- 归纳、描述技术性问题并说明人们是如何处理它们的。

第 11 章

Getting the Data

收集资料



当你最终签订了合约并进入探索阶段,你就要开始收集必要的资料,围绕“什么引发了客户所面临的问题”提出自己的观点。这一阶段的工作包括:

1. 从3个不同的分析层次收集资料,既要了解所呈现出来的问题,又要考察潜在的问题;
2. 对将要接受你的建议的组织氛围和管理氛围进行评价;
3. 克服客户在与你共享信息过程中所面临的阻力;
4. 把你所进行的面谈看做是开始解决问题的积极力量:面谈行为本身就可以改变一个组织;
5. 把资料压缩成数量有限的问题;
6. 准确、客观地收集并分析资料。

收集资料的步骤

不管你寻找的是哪方面的资料,不管你考察的是信息流、设备设计或人们的态度,或者不管你分析问题的角度如何,资料收集过程中都有一些一般性的方法,描述这些方法可能会对你有所帮助。任何一次资料收集,不管是6个月的项目还是6分钟的项目,你都要做出下述选择:

1. 明确所呈现出来的问题。任何探索活动都是从与授权经理的交流开始的;讨论他所担心的组织中存在的问题。管理者对问题的最初描述可称之为“呈现出来的问题”(presenting problems)。所呈现出来的问题通常仅仅是真正的问题的一种现象,收集资料的目的就在于细化并拓展管理者最初的陈述。确认所呈现出来的问题是资料收集的第一步。

2. 决定进一步考察研究。咨询顾问和客户一起做出收集资料的决策。通常这就涉及为管理者工作的许多人,他们能够进一步证实存在着进行研究的动力。进一步进行考察的动机应当建立在使组织有所改善的基础上,而不是仅仅建立在开展研究的欲望的基础上。

3. 选择角度。需要选择出有限数量的问题,这些问题应当是技术性领



域的问题或咨询顾问所从事的学科领域的问题。从事财务工作的人员会选择有关财务信息与控制的问题;从事人事工作的人员会提出有关报酬、态度和氛围的问题;角度应当是有限的——少于20个。探索过程中资料太多会使人感到可怕。

4. 确定参与对象。确定组织中哪些层次的人将参与到探索活动中来。每个层次有多少人参加?记住,向人们提出问题,他们就有可能希望得到与结果有关的反馈信息。

5. 选择资料收集的方法。收集资料的方法取决于你考察的范围,选择那种与可利用的时间、管理者的动机以及问题的严重性相适合的方法。不要投入过度。

资料收集只有几种方法:

- **面谈。**面谈可以是单个的或群体的、结构化的或非结构化的。
- **调查问卷。**用更多的时间来做准备。适用于人数众多的情况,但量化的结果可能很难解释。
- **文档分析。**考察数字、结果以及所记录的交流情况,这样做是有用的,因为它只占用你自己的时间,并且具有客观性的优点。
- **直接观察。**参加重要会议,观察一下发生了什么事情;考察一下设备,这可能是你所得到的惟一的、第一手资料。如果你相信自己的感觉,这可能是最好的资料来源。
- **你自己的经验。**要认识到,像其他人一样,你也要受到客户组织的管理。注意他们是如何对待你的。关于这一项目,你拥有多少信息、多大的影响力,你能参与多少、面临多大的压力?这是反应客户管理风格的很有价值并且有效的资料。
- **自我发现。**召集那些与问题有利害关系的人以及那些将针对问题采取行动的人一起就有关问题的范围进行讨论。在这种情况下,你更像是一个推动者,而不是采访者。第12章将详细讨论这一问题。

6. 收集资料。马上行动。分发问卷、进行面谈、参加会议、研究报告、召集有关人员。收集有关信息直到其出现重复——当你开始感到厌烦时,你就认识到这一点了。

资料收集完以后,你要继续完成其余几个步骤。

7. 筛选资料。有必要通过某种方式对资料进行筛选,压缩至适当程度,分析的目的就在于聚焦重点,而不是泛泛地描述。

8. 归纳资料。你有必要找到一种能够为那些不熟悉的人归纳资料的模式。把重点放在这一模式的视觉影响以及理解起来有多容易等问题上。

9. 分析资料。这些信息意味着什么?哪些是重要的?为什么?



10. 反馈。向组织汇报你所做的资料分析。谁应当参与最初的反馈会议？那些参与考察的人将如何发现结果？确保反馈会议上你留出了足够的时间讨论有关你将会遇到的抵抗的问题；设计会议安排，保证大部分时间都用于讨论而不是陈述。

11. 提出建议。有时建议的提出在反馈会议之前。这些建议应当限制在那些要求进行研究的人的控制范围之内。

12. 做出决策。直到做出某种决策，整个过程才算结束了。

13. 实施。开始得到回报。关注这一阶段——即使在你休息的时间里也要持续关注。经过探索阶段，你可能对问题有了最好的认识。在解释实施过程的细节时，你所掌握的信息可能是很有用的。你也可以提出使人们参与实施过程的途径，这些途径会提高把决策转化成有效变革的可能性。

前6个步骤是每个人在咨询活动中都要经历的几步——不管你的专业学科或特定的专业领域是什么。你知道自己需要的专业性资料是什么、得到这些资料的方法，以及当你得到这些资料后，你将如何处理……因此本章其余部分的重点在于从你可能不太熟悉的角度讨论有关资料收集的问题，重点讨论资料收集过程中你与客户之间面对面的接触。

关于偏见

咨询顾问所产生的影响在很大程度上并不取决于所采用的方法及其专业领域。面对同一个问题，不同的咨询顾问会有不同的视角、不同的分析并提出不同的建议。但从任何角度进行探讨最终都可归结为一些以组织管理为中心的核心问题。因此，选择你所熟悉的视角进一步探索研究，而不是担心你是否选择了正确的角度，这一点是很重要的。

在某种意义上，选择探索研究的角度就是在预先界定问题，但我们没有理由担心对资料产生偏见。如果你决定进一步考察人们是如何处理冲突、人与人之间的真诚程度如何、他们有什么计划等，那么关于组织中出现了什么问题，你可能已经有了某些看法——如果你是一位内部咨询顾问，尤其如此。不要将这些看法看做是偏见，要将其看做是一种洞察——你对于问题的预先界定是很有价值的，这为你安排资料收集时间提供了一条很好的线索。要相信这一点：资料收集过程中，你的确有必要听听别人的看法，看看是否还存在其他你没有了解到的问题，如果有，你必须进一步考察。关键在于，不要把自己是组织的一部分这种感觉看做是一种偏见，而要看做是一种有用的导向。



评价人们是如何处理问题的

如果你想直接培养自己收集有关“人们是如何处理问题”这方面信息的技巧,你可以对组织生活的许多方面加以考察。你的目标在于理解这个组织是如何运作的,这样你就能认识到他们将如何实施你所提出的建议。收集这些方面的信息,会使你对组织有清晰的认识。这些也是那些接受采访的人津津乐道的话题,因此你也会从中得到乐趣。

提出下面几个方面的问题:

1. 目标。与你交流的群体或个人的目标是什么?你要考察一下目标的明确程度以及目标的一致性。

2. 分支小组。与那些必须与其合作、共同处理这一问题的群体之间的关系如何?哪些群体是起支持作用的?与哪些群体之间存在冲突?是否存在那些倾向于逃避这一行动的个人或群体,为什么?

3. 支持。群体中的支持是通过何种方式表达出来的?许多群体表达支持的方式就是沉默。“如果我喜欢你所做的事情,我就不打扰你。”谁会得到人们的支持,谁会提供支持?

4. 评价。人们是否知道自己的立场如何?他们是如何发现的?考察你的立场如何的标准是什么……以及要得到答案,需要达到什么标准?

5. 性别角色。组织中的男人和女人们扮演怎样的角色?所有的歧视的表现形式如何,以及这种歧视对存在的问题有怎样的影响?

6. 地位差异。哪些是高职位群体、哪些是低职位群体?这种差别是如何体现出来的?这种差异对要解决的问题有何影响,以及人们对某一特定解决方案的态度如何?

7. 权威和权力。在这种形势下,谁拥有更大或更小的权力?致力于解决问题的人们是如何面对这种权力差异的,是公开地还是小心谨慎地?人们对于权威的态度如何——他们是公开地反抗、过度地屈服还是根本不在乎?

8. 决策。该群体如何进行决策?老板扮演什么角色?决策过程是如何对待人们的观点的?

9. 个体行为标准。下列这些行为的标准是什么:带头行动、提出要求、表达异议、赞同、请求帮助、通过提问进行陈述、应对烦扰、冒险提出疑虑或不确定性、公开面对差异?



10. 管理信息。人们是如何确认资源、控制进展、评价行动、判断问题的？

11. 领导风格。正式与非正式的领导风格是什么？其对这一问题的影响如何？

12. 冲突。人们是如何处理、面对、缓解冲突的？或者如何向冲突表示妥协、忽视或压制冲突的？

13. 控制。这种形势是由一个人还是更多的人控制的？他们有何影响？他们是不是那个正在努力解决问题的群体的组成成员？还是另一种情况，他们在组织中处于如此高的职位以至于人们很难接触到他们？

14. 人们对于该项目以及你参与该项目的态度。考察一下人们对于这一问题的态度，以及对于你参与解决问题有什么看法。试着回答下列问题：

- 要我帮助解决这一问题，你有何感受？
- 为什么你认为组织需要像我这样的人的帮助？你认为我的帮助是必要的吗？
- 如果我要对这里的情况有感性的认识，你认为我应当向人们提出什么问题？
- 哪些观点得到了人们的支持但还没有得到充分的支持？
- 如果你处于我的位置上，你将提出什么建议？
- 你认为这一问题取得真正的进展的希望有多大？要接受我的建议，你认为面临多大的障碍？

当然，你不会用到所有这些问题。对任何一种具体情况，你可以先大致了解一下这几个方面，相关的问题就会凸现出来。提出两三个问题就可以为你提供许多有关其他问题的资料。你也可以假定，组织在当前形势下处理问题的方式与它对待你以及你所提出的建议的方式是相同的。如果你用到这些问题，你就会意识到自己已经融入到当前的组织中去了。有些问题的答案应当成为你在反馈会议上所做的报告的一部分。

把这类问题作为你的分析的一部分——即使在客户并没有要求你这样做的情况下也要如此，这是你能为客户所做的独特贡献之一。如果你想为客户提供独一无二的价值，你就必须冒险提供独特的信息。多数管理者都得不到关于组织是如何运作的准确信息。与之合作的人在组织中享有既得利益，以至于人们不会相信谁是客观公正的。你在组织中的既得利益较少，最适合于处理一些敏感问题。



资料收集过程中的采访

采访是所有学科领域常见的一种资料收集方法,通常难以进行。尽管有许多关于采访者收集资料方法的论述,我们在这里还是给予特别关注,因为采访具有人际间关系的特性,并对客户组织有所影响。

作为共同学习活动的采访

当你开始处理你所收集的信息时,你已经对组织产生了很大的影响。仅仅是提出问题这一行为就可以激发人们对他们所做的的事情进行反思。你的问题明确地向他们表明:如果要把重点放在解决你所关注的问题上,你认为什么是最重要的。从你所选择的考察对象中,客户可以学到很多东西。

如果采访过程中你遇到了抵抗,就要采用与你在其他阶段应付阻力相同的方式来处理。抓住迹象、辨别出阻力并等待人们做出反应。如果你在采访过程中一无所获,尽可能真诚地反映这一情况。告诉人们,你并没有得到你需要的东西。如果这样做没有什么帮助的话,选择某个时间结束讨论。当你们双方都认识到没有产生任何富有意义的成果时,与继续机械地提出你的问题相比,停止采访将使你与对方产生更多的信任。

分析的层次

个人或组织所面对的任何问题都有层次,就像洋葱一样。人们对一个问题或一种形势的描述都只是反映了大概情况。随着认识的不断加深,你对于问题的原因以及可能的陈述的认识就更深了一步。

对于问题的初始陈述(即所呈现出来的问题),几乎都是以激发起人们的无用感——客户和咨询顾问都会有这种感觉——的方式提出的。如果所呈现出来的问题不会激起人们无用的感觉,问题早就会得到解决了,你就不会讨论它了。根据表面现象接受所呈现出来的问题,就意味着要陷入困境。你的任务就是和授权经理一起——或群体或组织,使隐藏在所呈现出来的问题的底层的问题清楚地显现出来。仅仅从所处的位置看,你的位置十分有利于看清表面现象背后各个层次问题的复杂性。

在与个人合作的情况下,问题的层次通常以这样一种方式叠加起来:



顶层:大多数情况下,所呈现出来的问题都表现为用组织方面或商业方面的术语表达出来的忧虑。“我们并没有得到预期结果”,“我所在的群体运作不良”,“制度失灵了”。

第二层:人们对于有关其他人如何促使问题出现的看法是第二层。“人们对股票市场比对工作更感兴趣”;“完全由群体中的两个人说了算”;“人们对制度还不太了解”。

第三层:这一层说明的是,人们如何看待他或她自己对问题的出现所起的作用。人们引发问题出现的方式可能是某种有意识的行为或者仅仅是对问题视而不见的态度。

这种说明是很重要的,因为它使责任更接近于授权经理。这里的重点有点进一步向组织内部转移,而不是站在那些与所出现的问题无关的人的立场上加以说明。

为了获得每一层次的信息,你应当直截了当地提出相关问题。

第一层:你所面对的技术性或业务性问题是什么?

第二层:组织中的其他群体或个人所做的哪些事情引发了问题的出现或者促使问题达到现有的严重程度?

第三层:你在这一问题中扮演了什么角色?在你接近或控制当前形势的过程中,哪些因素可能引发问题的出现或有碍于问题的解决?

关于第三层的注解:如果与你谈话的人回答说:“我不知道我所做的哪一件事出了问题,找到问题是你的工作。”如果你得到的是这种反应,就要稍稍迟疑一下。通常人们对于自己对问题的出现有怎样的影响都有些看法,只是他们不愿意提及。如果有人对你说他自己不知道自己在这一问题出现的过程中起了什么作用,你可以问他一个相当聪明的问题:“假如你的确知道自己起了什么作用,这种作用可能会是什么?”有时,这一问题就足以促使他们回答你提出的第三层次的问题。如果人们确实认为自己并不是问题的一部分,这本身就是很重要的。为什么他们不把自己看做是问题的引发者?他们采取旁观者的立场(或更严格地说是受害者的立场),可能部分地反映了人们对这一群体进行管理的方式,在你考察人们是如何处理问题的时候,要考虑到这一点。这种无助的意识(或局外人的意识)对于组织可以投入多少精力实施你所提出的建议方案有重要影响。

这些不同层次的问题可以构成资料收集过程中所需要的问题的基础。探索的目的(尤其是针对个人的探索)就在于找到对问题富有启发性的、“可诉的”陈述——任何人在这方面都能有所帮助。一般说来,目标不在于深化组织知识或产生有关组织的智慧(那叫研究),相反,咨询顾问的精力专注于

不断发现那些人们可以为之承担责任的问题。根本性的问题几乎总是人们感到要为所出现的问题承担责任——那些认为自己是受害者的人与那些有权力采取某种行动的人相比情况如何。发现更深层次的问题才是在真正寻找有用的资源——授权经理在解决问题的过程中尚未利用的资源。



试着这样做

通过采访另外一个人,尝试使用层次分析法,看看你是否能够辨别出最初没有弄清楚的深层次的问题。

如果你要这样做,请记住:

咨询顾问必须提供的资源就是要澄清问题——问题的层次,而不是提供解决方案。如果陈述解决方案对这一阶段有所帮助的话,授权经理可能已经想到了。即使你提出的解决方案确实非常新奇,接受这一建议的可能性也很小。

不断地向问题的核心部分靠拢,而不是远离它。如果你仔细倾听,你就会注意到其他一些观点(通常是关于不在场的人)。要考虑到这些异议,但不要一个人独行。

采访中有必要做出的一些反应

在探索阶段的采访过程中,要对人们做出反应,你可以有不同的选择,可以试着这样做:

1. 重申。用另一种方式表达你已经说过的话,以促进理解并检验人们的理解情况。
2. 阐述你的经历。联系你所遇到过的困境来支持你的观点,要简短。
3. 开放式问题。提出的问题没有预先规定某种答案或者允许做出是或否的回答。
4. 关于下一层次的假设。关于人们对其他参与者的感觉如何、人们对



于他或她自己所扮演的角色的感觉如何,做出尝试性猜测。“你可能感到很沮丧”;“你肯定对他们十分恼火”;“你肯定想知道他们为什么不直接告诉你”。

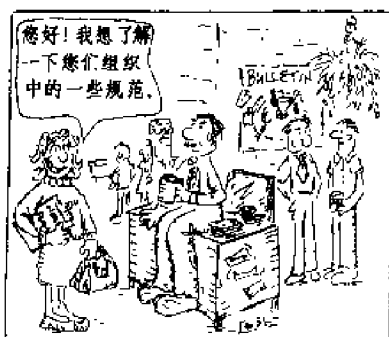
关于寻找什么的最后评论

小群体是整合组织行为的中介。两个人或者可能是 40 个人,有可能组成一个小群体。对小群体的探索比对个人的探索更加复杂,因为它还涉及人与人之间的互动。对小群体进行探索的一个核心任务就是理解这种互动。即使小群体面临的任务的技术性十分突出,如规划如何推出新产品、人与人之间的互动以及不同观点之间的互动都应当是资料收集的一部分。

我们可以通过两种途径认识小群体。一是问(通过采访或通过调查问卷)他们当前发生了什么事情;二是观察,获得关于发生了什么的一手资料。

群体中的规范——避免领导者“爱的陷阱”

通过群体规范概念(the concept of group norms)最容易理解小群体运作的复杂性⁷。群体规范是对群体中共同的、可以接受的行为方式的描述,是处理所有群体必须处理的问题——权力、冲突、支持、风险的承担、水准测量、问题的界定、问题的考察、寻找解决方案、决策的可以接受的方式。任何群体——不管是有意识形成的还是无意识形成的,从其发端时起就逐渐形成一些处理这些问题的方法。我们可以通过采访、问卷调查或观察发现群体中的规范,它们是对行为的非判断性的描述。“在这一群体中,沉默表示支持。”“只有爱丽丝同意,群体才能继续行动。”“群体会议从讨论解决方案开始,这种讨论几乎在界定问题之前进行。”





把重点放在群体规范的原因就在于,试图调整对组织和咨询顾问的过分强调的现象,正像对“领导风格”的过度强调一样。对于群体的运作情况如何,人们特别倾向于将所有的功过都归于领导。人们认为,多数组织问题的解决方法就是找到新的领导。这是一种适用于体育比赛的思维模式——解雇管理者。

跳探戈舞需要两个人,如果一个群体在解决问题的时候遇到了麻烦,群体中的成员对于问题都有部分责任,同时也应当成为问题解决方案的一部分。过度强调领导者的责任,可能成为群体中其他人以及咨询顾问的托词。群体成员往往会说:“如果不是因为那个管理者,我们就可能完成任务。”实际上,就任何富有戏剧性的事件而言,群体中的每个个体与之多少都有点关系,他们必然是通过某种方式的心照不宣,而妨碍了现状的改善。作为问题的一部分,他们可能表现为沉默,或者他们的过错在于反对管理者所建议的一切。如果群体成员能够彼此支持,与管理者共同面对他们所面临的问题,形势通常会有所改善。当人们谴责或更换管理者的时候,这恰恰意味着人们必须再等6个月或更长的时间,才能有另外的人“跟得上这里的形势,并对其有所感觉。”

要反对把问题仅仅归咎于管理者的做法。要把群体看做是自我维持的系统,荣辱与共。我认为,要把所有的问题都看做是组织问题,这是很重要的,你真正应当努力去做的就是改变组织工作过程中所运用的规范和方法。

你在资料收集方面的经验

对于资料收集的最后评论。客户管理你——咨询顾问的方式与他们管理其他资源和人的方式相同。如果你想了解客户的管理风格,很简单,你就必须观察他们是如何对待你的。你感到被控制、有人在倾听你所说的、得到支持、受到尊重或轻视了吗?与客户做出的决策是双方共同做出的还是单方面的决定?客户是乐意接受观点还是永远坚持一点?你对客户的观察以及你的体验是很有效的资料。在项目的早期阶段就密切关注客户是如何对待你的,这样做能够更多地指导你在判断人们是如何处理技术性 or 业务性问题过程中,需要考察什么。

表 5 安排一次资料收集会议

要准备一次资料收集会议,下面是一些需要考虑的原则。这些原则既涉及资料收集的有关事项,同时也能帮助你为可能遇到的各种阻力做准备。

1. 提出问题——一种积极的学习机会。把会议作为应对客户抵抗、带来利益和承诺的机会。
2. 你得到的反应提供了有关最终会如何运用你的专业知识的最有价值的资料。注意客户如何控制与你的讨论:
 - 对于这一项目的兴趣以及投入的精力有多大?
 - 客户对哪一点感到不安或有防卫心理?
 - 在哪一问题上客户愿意进行学习并实施变革?
 - 在估计行动的难易情况时,客户在哪一点上不太现实?
3. 你对于所呈现出来的问题有何认识?现在,根据你自己的经验,你认为将会出现怎样的分析层次?
 - 第一层——客户可能遇到了什么技术性 or 业务性问题?
 - 第二层——客户组织中的其他人对问题可能起到了什么作用?该问题中的另外一个参与者可能是谁?
 - 第三层——客户正在做的哪些事情促成了问题的出现或者有碍于(以人们没有意识到的方式)问题的解决?
4. 该项目所处的组织背景,组织历史与文化氛围是什么?在客户所处的形势中,谁是魔鬼、谁是天使?把道听途说到的东西看做是真理,这是对解决方案的提出起阻碍作用的因素之一。找出那些存在潜在盲点的领域。
5. 会议中你可以支持并面对的:
 - 在这一问题上,你可以给客户什么支持(例如,提出尝试性的建议、个人鼓励和承诺、承认存在的困难、你所了解的其他类似的情形、对他的坦诚表示感激)?
 - 会议中你可能怎样面对客户(例如,关于没有得到充分的资料的问题、客户回答的问题过多以及对会议控制太多、客户忽略了讨论的关键领域、用一个词回答问题、会议中不断出现的打扰、客户绕过的问题太多、客户对项目不信任、低估问题的严重性或内涵、总体上对咨询顾问采取消极的态度,你将如何面对)?
6. 你可以寻找哪些非语言信息?会议中的哪些内容传递出有关客户承诺或客户参与该项目的信息?
7. 关于组织是如何运作的,你想收集哪些资料?

表 6 回顾资料收集会议

你的记录包括资料收集会议的全部内容。这里有一些关于会议过程的问题,需要在会议结束后回答,这也是对资料收集概念的回顾。

1. 客户是如何控制讨论进程的?	
客户控制	咨询顾问控制
100 %	100 %
客户对项目没有热情	客户对项目的热情很高
2. 存在着什么技术性问题?	
3. 其他哪些因素促成了问题的出现?	
4. 客户正在做的哪些事引发了问题的出现或有碍于问题的解决?	
5. 在这一项目中,被你看做是道听途说的东西、历史、魔鬼或天使的分别是什么?	
6. 你做出了哪些支持性陈述?	
7. 你做出了哪些挑战性陈述?	
8. 你注意到了哪些非语言信息?	

注 释

7. 有许多论述群体和组织规范的著作和论文。最好的著作之一就是 Neale Clapp 的著作,列在参考文献中。

第 12 章

Whole-System Discovery

系统整体探索



关于探索阶段的讨论,大多数都是从第三方的角度进行的。所谓第三方就是进行资料收集、分析和反馈的咨询顾问。尽管这是客户对我们的最主要的期望,并且传统上我们也是这样看待咨询顾问的角色的,但我们也可以选择别的角度加以讨论。

这种方法就是,使整个客户系统更加直接地参与到下述过程:重新界定问题、描述预期的未来、概述可以采取的行动、选择以及决定如何推进活动等。这是一种“第一方战略”(first party strategy)或“系统整体战略”(whole-system strategy)。在过去十年里,这种方法取得了很大进展。许多咨询顾问都采用这种方法,将自己的角色重新界定为召集人们共同制定变革战略。这一界定的意义就在于:进行探索和提出建议的人恰恰就是将要实施变革的人。换句话说,来自系统整体的人在活动的早期阶段就开始参与,并且在整个活动过程中的每一阶段都很积极。

尽管人们对“系统整体”(whole system)一词容易产生误解,因为整个系统并没有真正完全介入。系统每一部分都有代表参与,但并不真正就是指每一个人。这就意味着那些将实施推荐方案的人中至少有一大部分将在方案的制定过程中扮演主角。与“第三方参与的方法”(third-party approach)相比较,这种做法使得变革过程更加具有自我管理的特点。

系统整体方法的重要性还体现在,它考察的是整个系统,而不是系统的各组成部分。与利用第三方的方法相比,这种方法可以使与整个系统相近的有代表性的人员更加直接地、更早地参与。第一方战略或系统整体战略使所有的部门单元对自己当前的现实进行自我评估,并做出如何进一步完善自身的规划。

每一种战略——第三方战略或系统整体战略都有自身的优点与局限性,本章打算对此进行概要描述。在你阅读的过程中,记住,你所从事的每一项咨询活动的目标,都在于促进行动方案的实施,而不仅仅是做出准确的评价。



第三方咨询活动

传统上,大多数第三方咨询活动过程的参与者只有咨询顾问,他们对形势进行考察并提出改进方案。咨询顾问可能来自组织内部,也可能是聘请的外部人员。有些情况下,“第三方”就是由来自组织内部的人员组成的团队,他们有责任提出建议方案,通常被人们称作设计团队(design team),可能由10人到50人组成,投入6个月的时间(或其他的时间)实施项目,此后他们要提出管理者可能接受并付诸实施的行动方案。即使设计团队的组成比传统上单个咨询顾问人数要多,其成员来自组织本身,但它代表的仍然是“第三方战略”:只要是某些个人或群体为其他的个人或群体制定问题的解决方案,其所采用的就是求助于第三方的战略。采用第三方战略的理论基础就在于,咨询顾问和设计团队拥有专业知识,并处于具体的被考察系统之外——哪怕仅仅是暂时的。人们认为,这就使他们会有一定的客观性,并愿意面对系统内部人员可能无法或不愿意面对的难题。此外,第三方可能会意识到那些离问题更近的人可能会忽视的方面。将设计团队与外部咨询顾问结合起来的观点,还具有使与问题相关的局部、隐含的知识得以应用的优点。这种观点认为,如果有足够的时间进行分析和思考,咨询顾问与设计团队的结合——由那些熟悉工作的人员组成,能够比单个咨询顾问提出更加实用、更加可行的方案。

任何一种第三方战略的长处都在于其客观性。第三方可以提出独立的观点,不会因为他们是组织文化的一个组成部分,不能从一个全新的角度考察问题而造成假象。既然我们能够如此清晰地看到别人身上的某些东西,而对于自己却无所觉察,为什么不通过第三方帮助我们看清楚自己呢?采用第三方战略的好处还在于,它可能会引起管理者的支持、独特的精力以及追求有所改善的冲动。我们认为,如果管理者支持变革,甚至自己亲自策划变革,我们的变革就会顺利前进。

第三方战略的局限性就在于探索与实施两者的分离。第三方的建议方案必须“出售”给管理者,接着管理者要么是必须以下达命令的方式实施,要么就是将方案“出售”给员工。这一“出售”过程是建立在这样一个有缺陷的前提上的:假定问题有一个正确的答案,而咨询顾问或设计团队知道答案,并且很合乎工程学这一时尚,能够(也应当)说服组织接受这一答案据此采取行动。



某些情况下,尤其是在问题的本质是严格的技术性问题的情况下,可能会存在一个正确的答案,并因为其优点得到人们的认可而付诸实施。但大多数情况下,这种想法是很天真的。如果存在管理者或雇员的承诺问题、培养新的技巧或新的组织关系的问题,规范的工程技术或拯救模型至多能导致作用不是很大的变革。在最糟糕的情况下,即使第三方提出的答案是正确的,人们也有可能并不会遵照实施——即使是在不太合格的管理者的支持下也是如此。

运用系统整体方法

有时,那些受到变革影响的人们可能会使你参与到探索、提出建议方案、决策并实施的过程中来,这就是系统整体方法。运用这一方法,变革的各参与方都代表自己完成整个过程。

系统整体探索的本质是,让所有的人同时参与。这就强化了组织的团体意识,使人们在拥有相同的信息、共同的资料的基础上开展工作。所有的人都听到别人在讨论什么,并且可以避免“少数人为一个大群体规划什么是最好的”这种做法的局限性。

这种做法主要的优点在于,没有必要将一套行动方案“出售”给任何人,尤其是那些处于系统较低层次的人。如果活动的目标在于建立起对整套变革的内在承诺,“出售行动方案”其实是达到这一目的的效果最差的做法。不管形势多么紧迫,人们总是反对那些施加于他们身上的变革。

系统整体方法的影响力与其说是在于管理者的支持,不如说是在于整个组织的高度参与。没有管理者的支持,系统整体过程不会持续推进,但它并没有将成功的全部赌注都放在管理者的支持上,而是放在集体知识、集体目标以及由自愿决策带来的承诺上。

“系统整体”意味着你希望与系统各个部门的代表成员合作,并不就是客户组织中的每一个人。如果采用这种方法,那些实施推荐方案的人中,至少有一大部分人将在方案的制定过程中扮演主要角色。这就使得变革过程比采用第三方战略更加具有自我管理特征。

另一方面,如果整个系统的确能够同时行动,并且组织工作允许这样,那就与所有相关的人共同努力。这样你就不必费力去推动那些参与的代表性人群与那些没有参与的人之间的沟通。



你的选择

系统整体方法的价值就在于,它使整个系统的各个组成单元都对当前的现实以及规划如何进一步改善现实进行自我评价。因此选择咨询战略,就意味着决定是优先考虑专业知识以及咨询顾问的中立性(这样将采用第三方战略),还是优先考虑人们对项目实施的承诺(这就可能使人们倾向于采用系统整体方法)。

可以从下面几个方面加以考虑:

第三方

中立的观察者,与答案没有利益关系

更广阔的视野,考察过许多组织、见过许多解决问题的方案

拥有组织成员所没有的专业知识

简单的决策过程,对决策的更多控制

具有外部可信性

系统整体方法

决策过程促使人们对方案的实施做出更多的承诺

决策者就是实施者

更多的局部知识;人们熟悉形势

更加现实,人们知道什么是可行的,什么会是有效的

组织始终在学习

运用系统整体法进行探索

使许多人共同参与对形势的评估、对未来的展望以及对行动的讨论的实用技巧有许多不同的称谓。因为它可以与相关的几百人共事,常常被称作“大群体方法”(large-group methodology);还有一些倡导者强调这种方法具有的参与性,因而将其称为“高互动”(high-interaction)法;还因为它试图使所有的人都同时参与,因此也可以被称作“大规模”(large scale)法。事实上,称谓并不重要,只要它反映了系统整体方法的主旨所在。

系统整体

人员的数量主要取决于空间的大小。会议通常持续两到三天。比较典



型的是,一个设计团队(通常由一个咨询顾问引导),对大群体事件进行规划,但他们只关注过程,并不对问题及其解决方案加以说明。他们讨论的问题涉及到:邀请谁、会议的主题是什么,以及如何管理会议后勤、安排活动的各个阶段。有关如何去做的细节,凯萨·丹尼米勒,马温·威斯博德,萨德拉·杰诺夫,毕列·阿尔本,巴勃拉·邦克,迪克·阿塞尔罗德,艾米利·阿塞尔罗德等人都有很好的著作论述,还有一些我在参考书目中列出。

系统整体探索法的独到之处,就是它表达了这样一种信念:相信人们有能力找到自己面临的问题及其解决方案。系统整体法认为,我们不需要一个外部团队或由内部人组成的特殊团队来说明我们是谁、我们所面临的问题是什么。如果我们能建立起足够的信任,并且相互之间愿意以诚相待,每个部门都有能力实施必要的变革。

配备合适的人员

要利用系统整体方法,咨询顾问和客户必须放弃某些控制权,沿着一条完全不可预知的途径前进——这一途径与组织通常运作的方式截然不同,可能注定不会顺利。下面所列的是一些必须说明的条件:

- 必须完全保持透明。管理者必须愿意向群体成员说明他们所了解的关于当前现实的所有情况。包括财务信息、重要目标的进展情况、所出现的任何失败以及组织正在如何努力满足对成员所做的承诺。如果管理者正在考虑对组织结构或功能进行变革,这些都应当公开进行讨论——不管这样做可能会引起多大的麻烦。
- 管理者作为全职参与者参与整个进程。会议是由设计团队、规划者或咨询顾问发起的。每个管理者都是组织成员中的一员,管理者的观点不会比其他任何人的观点更好。尽管管理者可能会决定保留某些否决权,如果没有某些控制要求,是很难使用这些否决权的。如果管理者愿意遵守他们为别人所做出的规定,那就很好了。
- 群体必须是系统整体的完全代表。这就意味着要支持每一层次的管理者和员工,甚至包括那些来自于其他部门的与系统整体有重要联系的人。
- 整个过程中,人们之间不存在地位、权力、头衔以及职责等方面的差异。活动空间是相同的,所有的人都以平等的身份参与工作。会议中的每个团队将有几种具有代表性的级别和职责。参与者必须愿意克服所面临的社会性和组织性障碍。
- 员工必须做好发言的准备。我们要求他们几天之内不要再小心翼翼



翼、玩世不恭。他们没有必要永远放弃谨慎与玩世不恭,但会议的初衷并不是发牢骚或做出某种反应,而是一个共同参与的事情,在这里,所有人都知道答案,所有人都有问题。

- 如果员工们宁可不参加,那么他们就放弃了抱怨或被倾听的权利。日后就不要再抱怨自己没有参与决策,权利是通过选择获得的。
- 重点在于未来以及群体希望共同创造的东西。会议上要讨论有关障碍和当前面临的现实问题,但重点在于更多地讨论我们希望明天创造什么,而不是如何抓住我们今天已经得到的东西。
- 会议要以就下一步如何做以及谁将参与下一步的工作达成协议作为结束。管理者和员工必须在这次会议上讨论下一步的行动,每个人都要放弃某些控制权。
- 咨询顾问放弃专家角色。我们不再分析资料、提出建议并遵照实施。我们的作用就是引导人们完成一系列具有高度参与性的步骤。我们逐渐不再成为中心、不再那么突出、不大可能成为某种答案的倡导者。

上述每个条件都会使组织沿着主张人人平等、自我管理的方向发展。这是战略的力量,也是战略的局限性。管理者不能从分享权力开始,然后在心存疑虑和紧张的情况下再反悔。

回 报

我向你介绍系统整体探索法的意图很简单,就是要说明这种方法为什么重要,并说明这种方法如何改变了咨询顾问的角色。但我还必须承认有这样一种倾向:在可能的情况下,都要运用系统整体战略。

如果条件合适,这种方法的确比第三方方法优越,体现在它能培养起组织在未来进行自我管理的能力,这种方法还能使咨询顾问发挥教育的作用。它要求我们培养起为其他人设计学习经验的能力,并且要求我们的技能扩展到以下方面:如何把人们召集到一起;如何鼓励人们对当前现实提出疑问并展望未来;如何通过人与人之间的互动使人们正确面对自己的自由和责任,这与以更加传统的、面对面的方法处理这些问题正好相对。

第 13 章

Preparing for Feedback

为反馈做准备



清晰的说明就足够了

这里我们重新回到咨询顾问作为第三方参与者的角色,因为这仍然是一种最普遍的情况。每个授权经理都想知道如何处理所面临的问题,因此希望得到建议方案。一定要避免被努力找到完美的建议方案冲昏了头脑。如果你已经清楚而又简单地说明了问题为什么存在,客户将会想出与你同样多的解决方案。客户之所以感到没有可以信任的方案,就是因为你没有完整地描述他们所面临的问题。咨询顾问主要的任务就是对问题进行描述——这就占了你所能做的贡献的70%,相信这一点。

如何处理你所观察到的问题,就要把注意力集中到根据专业知识你认为有可能引发问题的领域。不管你面对的任务是什么,确定重点都是由你决定的。相信你自己,将注意力集中在你认为是最重要的方面,这可能是你能提供给客户的最有价值的东西。把“考察什么”看做是最重要的并且是你最能发挥某种作用的选择。

提炼资料

你收集到的资料通常比你使用的资料多。对任何咨询项目而言,最令人头疼的就是在你已经提出了问题、拥有了需要收集的所有资料、现在又必须弄清其含义的时候。

为了对资料进行精选分类,你可能已经设计了一个理性的、逻辑的程序,但从本质上说,挑选出什么是重要的取决于你自己的判断,他们就是根据这一点支付报酬的。相信你的直觉,不要将其看做是偏见。如果你是一名内部咨询顾问,通常你对于组织整体、成员以及他们是如何运作的情况很熟悉,应将这些信息运用到资料提炼的过程中。

当我努力从一堆资料挑选出哪些是重要资料的时候,有时我会一口气将所有的资料浏览一遍,再将其收起来,然后我会在一张空白纸上写下我认为重要的部分——一般是四五条,以此为指南,决定要报告什么以及如何组



织这个报告。我相信,我能记下来的就是确实重要的。既然一个人只能吸收有限量的信息,在我看来比较突出的问题,就是我希望对客户来说也是比较突出的问题。把背景资料中出现的信息作为附录的一部分,充斥整个反馈会议过程的不应是你搜集到的所有信息的全部罗列。

选择出需要对客户重点强调的部分作为指南,我想提出以下几点:

1. 客户对变革能有所控制;
2. 对客户来说,“清晰明显”是很重要的;
3. 客户组织中存在某些需要付诸实施的承诺。

某些必做之事和不能做之事

随着你开始着手准备反馈会议,你就要决定需要涉及哪些问题以及如何表达这些问题。

不要与客户共谋

不要支持客户提出的那些会减弱组织解决问题的能力观点。如果存在客户想回避的或对其感到不自在的敏感话题,不要以同样回避这一话题的方式与客户共谋。

比较典型的咨询顾问与客户的共谋有两类——因而也就削弱了他们自身的力量:一是对问题的解释使得问题的解决方案超出了客户所能控制的范围。每一种类似的解释都有减轻咨询顾问自身责任的直接痛苦的好处,但同时又要付出对形势的改善感到无助的代价。不要在逃避责任方面与客户共谋。你可以承认其他人在这一问题中所扮演的角色,但同时要将反馈的重点放在客户所起的作用上。

二是低估不良关系对问题的影响。客户可能与其下属或上司之间存在纠纷,但我们几乎没有将此看做是问题的一部分。如果你听说过有关这类困难的信息,在你的报告中要提到这一点。如果所撰写的报告要被广泛传阅,你可能希望只是口头上提到它。不要回避它,帮助管理者正视不良关系与所存在的问题之间的联系,可能是你所能做的最重要的贡献。

不要影射

影射就是把你自己的感觉施加到别人身上。如果你对某些情况感到担



忧,你就认为客户同样也会感到担忧;你不愿意听到别人对你说“你的下属认为你太专制了”,你就认为客户也不愿意听到这种反馈信息。对于你收集到的所有信息,客户都有保留自己看法的权利,让客户行使权利。注意你自己的感觉,但要始终检测客户所能接受的东西的局限性。如果你反馈的是那些引起轻微骚动的信息,那也要容忍它,你和客户都会经受住考验。不要将你自己的感觉影射到客户身上。对客户讲述你自己的感觉,并问问他们对你的陈述有什么意见。

务必确认他们的期望

客户(与咨询顾问)都需要支持。如果你收集到了确证客户行为的信息——那些证实了客户所做事情的合理性的信息,就要在你的报告中反映出来,如果客户对问题有自己的看法,你的看法也与其相同,也要说出来。

最近,我碰到这样一个客户:组织中的某套检测程序失灵了,他认为每个人都在逃避责任。检测程序的失灵导致提供给客户的原材料质量低劣,客户在不明真相的情况下将这种原材料用到最终产品的生产,因而导致顾客的强烈不满,最终不得不收回其产品。这就成为呈现在客户面前的一个巨大的危机。他一直在试图解决测试系统出现的问题,但都无济于事。当我们就此问题采访组织中的其他成员时,很明显,尽管每个人都认为需要有一个专门的研究群体来处理这一问题,但没有人认为自己负有解决问题的责任。当我们向客户报告这一情况时,他感到很欣慰,认为我们对问题的看法与他相同。他开始感到自己可能是疯了,其他所有人都知道他们正在做什么。

对客户来说,这是一个很有说服力、很有价值的经验。如果你具有有说服力的资料,就要向客户报告。即使有些客户说,他们仅仅想听有关问题的报告,也不要相信他们。给予支持——即使客户没有要求你这样做。

务必面对

你的材料还要反映出客户应当有所改善的领域。你可以从客户的所作所为中辨别出那些弄巧成拙的事情,在这些方面,客户是很难做到的。向客户报告这一情况——即使他们会感到很痛苦。最难以向他们反映的,可能就是有关客户自己的个人风格的问题:要面对客户,以尽可能直接的、支持性的方式反馈这方面的信息。如果咨询顾问回避那些可能会造成压力的信



息,那客户为什么还需要咨询顾问呢?客户已经知道如何回避压力,你的作用就在于迎着压力而上,直接面对被回避的困难现实。

提供反馈信息时所用的语言

有效提供反馈信息的最有用的准则——书面的或者口头的——就是行为果断。个人行为及其效用可以有许多模式,我认为下述几种是最清晰、最实用的。

果断

人人都有权利,客户和咨询顾问也是如此。果断的行为就是直接表明你希望得到什么以及你如何看待某件事情,而不必写下来或者侵犯他人的权利。断然的反馈就是向客户表明你是如何看待问题的,而并不意味着客户是一个糟糕的管理者。

侵略性的

侵略性的行为表达了你自己的希望和观点,只不过是通過贬低或否定他人的方式表达出来。侵略性反馈是通过暗示管理者的无能、不道德、无情、不关心或愚蠢的方式来说明问题。对侵略性反馈的实用的检测方法就是,看看你是否可以在句子末尾加上“你这笨蛋”这一短语,如果这一短语放在句子末尾正好,就表明这是一个侵略性的陈述。

犹豫的

犹豫的行为就是你隐瞒自己的情感和观点,根本不说出来这一情况。如果你以保护管理者或你自己为借口,不为客户提供有关人们如何处理问题以及管理者的风格是如何影响所出现的问题的信息,这就是犹豫的反馈,如果你忽视当时有关的政治形势或回避一些敏感性的话题,也会出现犹豫的现象。

真诚的行为与断然的行为密切相关。对客户态度果断是很好的;侵略性行动会造成不必要的抵抗;犹豫的行为会给你自己和客户双方都造成伤

害。

因此,反馈报告措辞的目的就是描述你所发现的一切而不是对其进行评价,你的任务就是清晰而又简单地描述问题。反馈越具有评价性,造成的抵抗就越大。你的选择就是要使反馈报告尽可能具有描述性。

例如,在整个群体讨论的过程中,80%的话都是老板说的,这是一种描述性陈述,另外一种表达方法就是,老板完全控制了整个群体,并没有很好地主持会议。第二种方法就是评价性方法。



陈述越具有评价性,人们的防御心理越强。诸如弱小的、强大的、无能的、犹豫不决的、独裁的等词的评价性很强,不应当使用这些词,即避免使用“判断性”词语。此外还要避免模糊老套:对于“组织中出现了什么问题”,你的说明越具体越好。像“我们在决策方面出了问题”这种一般性的描述是这样的模糊,以至于人们并不能真正地判断出所提出的问题。

在反馈报告中,同样还要避免长篇大论的解释和辩护。大多数有关方法和推荐方案的问题都可以用大约一段话来回答。如果问题仍然存在,提出两个你认为完全真实的回答,然后要承认你面临着阻力,并通过说出阻力并等待反应的方式加以处理。要克制住对不可能解释的问题进行解释的诱惑。

反馈是对“是怎样”的描述,而不是对“应该怎样”的描述。讨论“应该怎样”就是说教,听起来像一个法官或先知者。讨论“应当怎样”的惟一时机就



是当你和客户所签定的合约是有关对未来进行预测或定向的时候,否则就要针对“当前是什么引发了问题”做中立的、描述性的陈述。

运用这些语言

描述性的

集中的

具体的

简短的

简单的

避免这些语言

判断性的

泛泛的

老套的

冗长的

复杂的

反馈会议预演——以法庭上的角色为例加以说明

如果你把咨询活动看做是一个寻找最佳决策的过程,你就可以认为咨询顾问和客户分别承担着法庭上常见的角色。大多数这类角色都是有关不要做什么的否定性例子,为此我表示歉意。但是在办公室、会议室以及生产部门,你看到人们扮演这种情况如此之多,以至于还是有必要提及它们。尽管我承认,每一种角色都有某种吸引力,但除了最后一种之外,其他的都不能很好地为咨询顾问服务。

作为法官的咨询顾问

你的职责就是解释法律、解释公司政策,在客户越轨的时候提醒他。如果客户犯了错误,作为法官的咨询顾问就应当以影响下一次对管理者的绩效评价的方式,决定应当给其以什么惩罚。因为法官所处的位置比其他人要高,面对法官感到舒适的惟一的人就是其他的法官(有时也称之为高层管理者)。

作为陪审的咨询顾问

陪审团决定有罪还是无罪。作为陪审的咨询顾问认为,他们有责任从根本上独立地决定客户是对还是错。这是一个相当微妙的、具有审判意义的观点。



作为起诉人的咨询顾问

起诉人的作用就是向陪审团提供证据。有些咨询顾问主持反馈会议的方式就好像他们真正要参加一次审判。他们收集那些别人无法辩驳的数据和资料,整个陈述安排得周密无缝。这样做将会使客户与咨询顾问之间出现距离,并传递出这样一种信息:项目实际上是咨询顾问的事情,而不需要合作努力。

作为被告的咨询顾问

有些情况下,我们参加反馈会议时的感觉就像是自己在接受审判。我们收集到了所有的与案例有关的资料,多次演练如何陈述,甚至准备了视图材料以防万一。当客户对我们提出质疑的时候,我们会做出过多的解释并承诺进一步收集更多的资料——即使我们意识到这样做是浪费时间。咨询顾问不是被告,如果客户对待你的方式就好像你是一个被告,这恰恰是抵抗心理的反映,反映了客户对项目的担忧。

作为目击者的咨询顾问

这是咨询顾问的首选角色。目击者的作用是提供准确的信息,在其所做的陈述中,目击者不存在既得利益,他可以清楚、具体地描述所观察到的一切。反馈会议中进行资料展示的目的就在于此。因此,要把你自己看做是一个公正的目击者。

注意:对客户来说,能够做到仅仅作为一个公正的目击者,而不为维护企业的利益承担责任,这是一种极大的奢望。许多内部咨询顾问不得不时而扮演政策制定者的角色,时而扮演法官的角色。如果出现这种情况,这些角色将大大有碍于咨询顾问与客户之间信任关系的建立——而这种信任关系的确立恰恰是我们所希望的。没有真正的方法可以走出这一误区。你能做的最佳选择就是,向客户清楚地说明,什么情况下你要与组织保持一致,什么情况下你仅仅是一个友好的、熟悉其情况的咨询顾问。然而,如果是内部咨询顾问,你可以选择是否承担某些政策方面的责任,这就要三思而行。其吸引力就在于,这样可以使你直接接近组织中的某些人,并对其拥有权力。拥有这种权力的代价很高,在我看来,这样并不足以补偿因为披上法官



的外衣而造成的你与潜在客户之间的不信任。关于这一点,大多数内部咨询顾问都不赞同我的看法,因此仅供你参考。

支持与对抗

在提供任何类型的反馈信息的时候,你都在做两件事情。一方面,你正在支持组织的活动;另一方面,你又在与组织对抗。如果把反馈过程仅仅看做是与组织对抗,这就加剧了两者之间的紧张关系,并减少了采取行动的可能性。表达你对组织的支持与引起人们对问题的关注一样重要。为了获得为问题承担责任的勇气,人们需要得到支持。

支持与对抗并不是相互排斥的。对客户来说,反馈会议是很尴尬的时刻——即使在他们要求召开反馈会议的情况下也是如此。当他们委托别人考察组织的时候,他们要求对抗,但他们同样也需要支持。实际情况通常是,一个群体的抵抗越大,他们越需要支持(更难以做到的是给他们以支持)。与具有控制严格、非常专制的管理风格的管理者打交道的情形就是很好的例子。表面上看,他们似乎是有强烈的控制倾向,不关心作为个人的你以及组织中的其他成员。他们的行动方式可能表明他们没有任何问题,或者他们所面临的问题可以通过程序化的解决方案加以解决。



表面上看,十分专制的管理风格,实际上可能表达了管理者内心的担忧,他们害怕自己失去一些东西。一是对自己的控制,或者将会发现自己处



于这样一种情形中：在这种情形中，他将会说出那些自己后来感到后悔的话。第二种担忧是如果他们真正对问题承担责任并去面对问题、处理问题，他们会失去对组织的控制。管理者担心，最终的结果可能是，他们所在的组织比他们预期的更加民主或更加混乱。抵抗的背后是对失去控制的担忧，就这一点而言，最好的应对办法就是支持管理者。

如果人们感到紧张不安，他们需要的是支持，而不是对抗。即使他们表面上有控制倾向、满不在乎，也要支持他们，使他们认识到：他们能够控制整个过程，他们不会处于一种做自己不想做的事情的位置；他们不会失去对组织的控制，不会失去他们认为进行管理所需要的权力。

支持与对抗几乎可以同时出现。支持性陈述常常是简单地承认你听到客户在说什么，支持客户并不是要你做出表示同意的承诺，它意味着你已经听过了。对抗性陈述反映了你如何看待某种情形与客户如何看待这种情形两者的区别。你的反馈材料中应当包括这两种类型的陈述。

A.

第 14 章

Managing the Feedback Meeting

控制反馈会议

反馈概念与技巧

反馈会议就是你清晰、简单地说明当前形势并提出建议方案的时候。对客户与咨询顾问来说,这是一个说明真相并高度紧张的时刻,同时也是令人兴奋、有趣的时刻。如果客户同意,接下来就是启动项目。反馈是咨询过程中我最喜欢的一个阶段。

反馈会议的令人兴奋之处就在于,它预示着我们要针对某些问题做出决策,有些活动将会发生,客户和我在这一过程中所投入的精力将得到回报。反馈会议的主要议程就是对行动步骤做出承诺。即使会议的大部分时间都在认识问题,会议的中心议题还是讨论如何处理问题。安排会议的方法就是把会议看做是采取行动的机会,而不仅仅看做是展示有关材料的机会。在这一意义上,反馈会议是一个开始,而不是结束:它是主要事件——着手解决问题或对现状加以变革的开始。本章讨论的是,如何设计和控制反馈会议,使之成为某些行动的开始。

要做到完美无缺地控制反馈会议,就有必要考虑到这一阶段的一些业务活动:

1. 筛选材料。选择需要报告的资料,使用准确的、有针对性的、缓和的语言。
2. 提供有关个人或组织的资料。主要包括有关人是如何处理问题的简单信息。
3. 安排反馈会议。维持对反馈会议的控制,并安排其结构,其重点放在如何处理问题上。
4. 重点放在会议的“此时此地”。要收到最好的效果,使你的专业知识得到利用,你就必须注意观察会议的整个过程,并且在客户出现抵抗时马上加以处理。如果在反馈会议上你不处理好抵抗,可能就没有其他机会了。
5. 不要认为客户抵抗是针对你个人的。这是一个需要专门指出的问题,因为这一阶段是咨询活动过程中最容易遭到反对的阶段。记住这一原则:6点以后你可以这样认为,但白天的时间里,不管有多少矛头对准你,你



的任务就是关注客户内部斗争,直面遭到抵抗的现实。

完美反馈的另一半就是真诚的行为——向客户说明你在反馈会议进程中的体会。

如何演示资料

演示资料应当集中于问题的几个核心方面。多数演示过程的误区都是太长或太复杂。当我们将所有的时间都用于资料分析时,我们“爱”上它了;我们发现了对原有解释提出挑战的有趣的矛盾;注意到历史趋势和比较关系;发现了有形状、有高度、有结构的曲线和图形,每一个都值得进行一个小时的讨论。继续进行并爱上你所收集的资料但不要告诉任何人,保持资料简短。你所做的报告越长、越复杂,你就越有可能面临太多的有关方法和解释方面的问题。

要安排演示报告的结构,常见的有三类:

- 对技术性 or 业务性问题进行分析;
- 对人们是如何处理问题的进行分析;
- 建议。

可能你已经有自己的一套安排演讲结构的方法。下面所列的是我很喜欢的哈罗德·格尔德斯顿(Harold Goldstein)曾经教给我的一套方法:

陈述问题;

说明问题为什么存在;

如果问题不是确定的,将会出现什么情况;

- 从短期看
- 从长期看

推荐的解决方案;

预期效果;

在决定如何演示资料的时候,记住:

探索的目的在于将注意力集中于问题的适当方面。多数反馈会议都使组织负担过重,要使反馈的问题少于10个,甚至更少。

反馈没有必要涉及所有的问题,也不必是完整的。设计一个模式,说明管理者或整个群体参与问题分析时所扮演的角色,这样做通常是很有用的。

正如对个人来说的情况一样,对组织来说,结果都在于使其为自



己所处的形势承担责任。

反馈报告的措辞方式应当说明群体本身的角色,不要以谴责其他群体或抱怨天气的方式与客户共谋。

安排会议结构

会议的目的不仅仅在于演示你所收集到的资料,你还希望了解客户对你的资料和建议方案的反应,希望促使客户采取某些行为作为你研究的结果。

下面所述是一些从会议中得到你想要的东西的方法:

1. 咨询顾问有责任控制会议流程。你处于完成这一工作的最佳位置——客户将忙于应对抵抗并且处于一种有依赖的地位。如果由你控制会议,就可以将其作为一个范例,客户可以从中学习如何安排此类的会议。

2. 会议议程应当遵循图 10 所列的顺序。按照顺序完成每一步工作,不要跳过任何一个步骤。

反馈会议——循序渐进

下面是对各个步骤的详细解释:右边的一栏说明的是,如何在这一过程中的每个步骤之间分配时间。其中列出了一次 60 分钟的会议中每一步骤的开始与结束的时间,此外还列出了每一步骤或每一组步骤所用的时间应该占会议总时间的比例。这样,如果你安排的是为时 4 个小时的反馈会议,你就知道在两个小时结束的时候,要问一下客户会议进行得如何(第七步)。

步骤	占会议总时间的比例	对 60 分钟的会议来说
1. 重述原始合约	5%	开始:会议开始
2. 说明会议安排		结束:第 3 分钟

说明会议的结构安排

说明客户希望从你这里得到什么以及你承诺为他们提供什么。例如:“你要求我们调查一下为什么 Brogan 工厂的反应堆坏掉了,我们同意做这项工作,并在调查结束以后提出建议方案。我们没有对支持这一反应器的附加设备进行调查。”这就重新声明了所呈现出来的问题,并使客户回忆起合同的要点。有时咨询顾问喜欢稍微谈一下项目的历史,我宁愿不谈。我只用会议的 5% 的时间完成第一步和第二步。

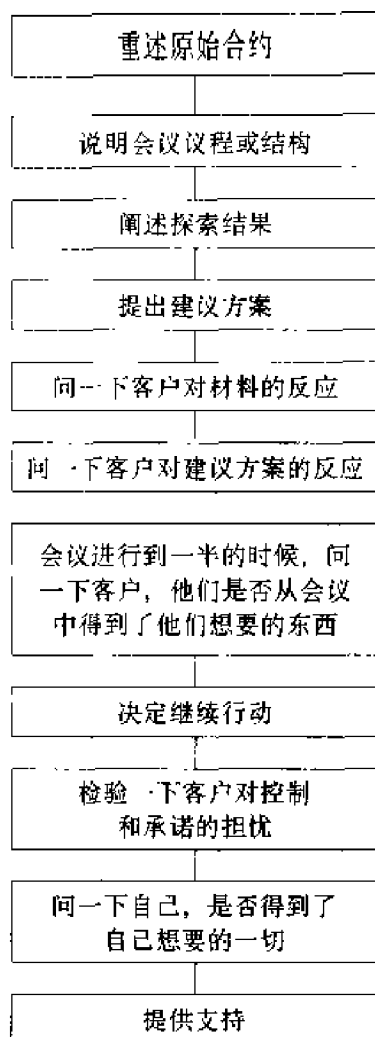


图 10 控制反馈会议的步骤

再次说明合同以后，就要说明你想如何安排会议。记住，你想控制会议进程，你不必宣布自己是主管，但必须以这种方式行事。按照这种方式行事的一个办法就是，在会议的一开始就宣布：“我就是想这样安排会议。我想说明一下我们所发现的情况以及我们提出的建议，然后希望你们（客户）对我们对于有关事情是怎样的所做的描述以及我们所提出的推荐方案有所反应。大约在会议进行到一半的时候，我想暂停一下，看看你们是否从会议中得到了你们想得到的东西。我想用会议最后 40% 的时间讨论一下你们可能采取什么行动来解决问题。打算在……时休会。”

步骤	占会议总时间的比例	对 60 分钟的会议来说
3. 说明探索结果	15%	开始：第 4 分钟
4. 提出建议		结束：第 12 分钟



说明探索结果并提出建议

这两个步骤是交织在一起的。有些人喜欢从标题开始,在每一个讨论要点之后提出建议,还有一些人则在说明了所有情况之后再提出建议。安排好会议的结构是有好处的,这样可以使客户对资料的反应与他们对建议的反应分离开来。你希望所提出的建议方案不会遭到别人的反对。如果管理者难以理解你的反馈报告,提出了一个又一个问题,面对这种抵抗造成的障碍,你最好是放弃分析,而不是放弃你所提出的建议。如果客户急于得到建议方案而要跳过听取资料阶段,你就要使会议节奏放慢:说明稍后你将讨论有关建议方案,但你想首先了解一下他们对你对形势的估计的反应。关于如何设计会议的这一部分,每个组织都有不同的标准。有些相当正式,而有些则不太正式。

我宁可避免太多形式上的东西。正式的演示(尤其是使用幻灯片演示),使客户与信息之间的距离拉大。在你观看幻灯片的时候,你距离屏幕很远,如果幻灯片上的图片处理效果良好,看上去就像是具体的实物一样。这些媒体的作用与我们最初的目标相背。我知道,这种观点是对 Powerpoint 使用者的一种打击,但毕竟我们的目的不在于得到什么权力。在反馈会议上演示一份完美无缺的材料是错误的,如果它太完美了,就像是从你伟大的爱丽斯姑妈那里收到的圣诞节礼物——你知道她花了6个小时才包装好的。你实在不想打开它,看上去它是多么整齐有条理,并且你知道爱丽斯在包装方面投入了多大精力。对于一个“完美的演示”来说,情形也是如此。我宁可用活页纸或浮动挂图,这样就可以很容易地对其加以修改和调整,并且客户也会这样做。

记住,会议20%的时间过去后,你必须完成演示资料与提出建议方案这两项工作。对时间为1小时的会议来说,就是第12分钟。如果会议的开场白需要3分钟的话,你还剩下9分钟。时间的限制迫使你要真正地抓住要害,并且很快讨论推荐方案的有关问题。

反馈会议上人们易犯的主要错误就是,整个会议过程都在报告所收集到的资料。当演示结果时,你就在讨论一个你和客户都十分感兴趣的话题。如果你听任自己随着这种兴趣走,会议将偏离主题,咨询顾问和客户都不会明白会议结束后要做什么。这就使你以及客户都处于一种悬疑状态。

此外,你还需要足够的时间来应对客户的抵抗。客户对资料的反应如何,这一点对实施的意义要比对资料本身的意义更重要。如果你对问题的



分析相当出色,但客户对其漠不关心,实际上什么效果也没有;如果你分析得相当一般,客户却实实在在地对其感兴趣(尽管很一般),他也会采取某些措施。因此,一定要控制演示时间,会议的大部分时间都要留出来让客户思考。

步骤	占会议总时间的比例	对 60 分钟的会议来说
5. 询问客户反应	30%	开始:第 13 分钟 结束:第 30 分钟

询问客户反应

这是会议的核心。客户反应将决定在你离开之后组织内所存在的承诺,并且将决定你所拥有的专业知识能否得以运用。

就是在这一方面,你希望客户能够说出自己的保留意见。如果会议上管理者保留对有关资料或方法的看法,这些被保留下来的看法迟早会表现出来,并且是在不是很合适的情况下表现出来——或者在决策阶段出现,或者在你离开以后出现。

为了了解客户的反应,有时你有必要提出直接的、具体的问题。客户常常在没有任何提示的情况下做出反应。如果你得到的是沉默或相当安静的反应,你就有必要问客户:“你对我的报告中所提供的信息反应如何?”或者“对于报告中的资料或分析,你有什么看法?”报告中可能存在一些触及到敏感问题的部分,并且你已经意识到了。我就会直接问到:“报告中涉及你一直在如何处理问题以及你的上司在这一问题中所扮演的角色等问题,对于我用来描述具体问题的方法,你有何感想?”

这样做的目的就在于直接面对会议中的紧张状态,并引出任何没有表达出来的抵抗情绪。

对任何反馈会议而言,存在一定程度的紧张和压力都是有益的。如果没有任何压力,就可能出现没有人真正关心所报告的资料和所提出建议方案的情形,这就意味着没有任何行动的激情。如果过度紧张,客户和咨询顾问就会受到紧张和压力的威胁,而无法承担责任,不能规划下一步现实的、有意义的行为。你所需要的是适度的紧张。

你要留出会议的 30% 时间观察客户反应。这就是你要求客户表达他或她的情感的时间,因此,听完他们的观点后,你不要有防御心理。客户的反应并不是与你对抗;他们感到厌恶的是必须面对行动中的种种痛苦以及必须面对你所反映的情况。如果你发现自己有防御心理,你就有成为焦虑的受害者的危险——这种焦虑在某种程度上与客户所面临的焦虑一样。要注



意你什么时候开始出现防御心理,一旦意识到,就应当克服。

坚持你对形势的评价以及对你所提出的建议方案的信任。为什么它对你来说有意义,一定有充足的理由。当你遇到阻力时,不要屈服。你要相信自己提出的观点,即使没有必要为其辩护,但也不要轻易地放弃。

步骤	占会议总时间的比例	对 60 分钟的会议来说
6. 会议进行到一半的时候,问一下客户: “你是否得到了想得到的东西?”	10%	开始:第 31 分钟 结束:第 36 分钟

“你是否得到了想得到的东西?”

你所能做的惟一一件最有影响力的事情就是,在反馈会议进行到一半的时候,问一下客户:他们是否得到了他们希望从会议中得到的东西。这是一个需要确认的问题。过去,我常常在会议接近尾声的时候(即只剩下 5 到 10 分钟的时候)征求管理者对会议的意见,这样太晚了。有几次,管理者实际上对会议感到很失望,但我也没有时间弥补了。如果管理者希望听到更具体的建议,或者有一些想法没有说出来,就没有时间解决这些问题了。如果会议还剩下一半的时间,我就有很好的机会思考管理者可能希望得到什么,或者能够帮助管理者充分说出他们所隐藏起来的看法,以便加以处理解决。

尽管在对其他咨询顾问进行培训的过程中,我一再强调这一点,但他们很少能够做到在会议进行到一半的时候征求管理者的意见。随着时间的推移,咨询顾问和客户都是如此沉浸于会议任务之中。咨询顾问不愿意询问有关会议进行得怎样的问题,也可能是因为他们担心没有办法应对客户的失望。至少试着弥补一下要比在会议结束之后才认识到哪些地方出了问题更好。(本章的后续部分将讨论在会议进展不顺利的情况下要做哪些事情。)

步骤	占会议总时间的比例	对 60 分钟的会议来说
7. 决定继续行动	30%	开始:第 37 分钟 结束:第 54 分钟

决定继续行动

反馈会议的目的就在于保证某些措施能够得到实施。会议过程中,有



关下一步该如何做的问题应当尽可能早地提出来,这样咨询顾问就可以参与决策过程中来。

如果你一直等到会议接近尾声时,再对如何进一步推进工作进行真正的讨论,这将使你无法参与到其中。如果客户在你不在场的情况下做出决策,那么这种决策真正解决的极有可能并不是你通过研究所发现的困难的问题。如果你的研究重点在于人们处理问题的方式以及客户的管理风格,在这种情况下尤其会如此。客户很难看出他们在引发问题出现或使问题持续存在方面的作用,你的存在使他更容易弄清楚这一点。

如果你要参与有关如何解决问题的决策,你需要集中完成几件重要的任务:

1. 确保讨论的中心是客户所能控制的事情。
2. 确保涉及问题或建议的这些方面:你认为这些方面对于解决直接的、长远的问题十分关键。这些要点通常是当时形势中更加敏感的部分——难以相处的关系、不良表现、或某些政策方面的问题。作为咨询顾问,你可以在没有任何既得利益的情况下关注这些敏感话题,通过这种方式为客户服务。
3. 讨论过程中,要通过说明那些没有参加会议的人的观点来保持平衡。通常你十分清楚组织中不同的人是如何看待某种形势的。因为客户正在考虑采取什么措施,你可以确保决策过程中考虑到不同的观点。
4. 支持那些有责任心的管理者在面临来自他人(包括咨询顾问)压力最小的情况下做出选择的权利。

有些情况下,客户希望咨询顾问不要参与决策会议,我通常都是要求参加。参与决策是你在初始合约中所提出的要求。客户希望咨询顾问不要参与决策的原因,就是想保持控制。阻止咨询顾问参与决策实际上是抵抗的另一种表现形式。

步骤	占会议总时间的比例	对 60 分钟的会议来说
8. 检查人们对控制和承诺的关注	10%	开始:第 55 分钟
9. 自问一下你是否得到了自己希望得到的东西		
10. 提供支持		结束:第 60 分钟

反馈会议的结束与签约会议的结束十分相似,你想确保做出的决策中体现了客户承诺。你也可以把反馈会议看做是你可能与该客户签订的下一个合约的导入阶段。会议的结尾应当尽可能地直接和完整。



其主要步骤如下:

检查人们对控制和承诺的关注——

问一下客户:“如果我们继续讨论有关问题的解决方案,你对你拥有的控制权会有什么感想?”如果客户感到很不自在,你可能就想讨论一下处理这种不自在的方法。

问一下自己:是否想从会议中得到更多的东西。

问一下客户:“我们所讨论的解决方案对你来说是否真正有意义?”如果客户的承诺似乎很低,你可能希望在会上进一步讨论,或者日后再讨论这一问题。

你可能希望继续参与;可能希望日后得到有关你的咨询活动的影响的反馈信息;可能希望现在就从客户那里得到有关你在该项目中是否有所帮助以及如何才能更有效地工作的反馈信息;可能希望客户在不经意间告诉你的上司,你的工作很出色;希望与客户签订下一个合约——或者是实施这一项目或者是开始一个新的项目。如果这些都是你所希望的,现在就是你提出要求的时候了。

提供支持:

实施就是客户面临最沉重的负担的时候,要为其提供支持。

扼要重述:

下面是对反馈会议中各个步骤的扼要重述:

步 骤	占会议总 时间的比例	对一次 60 分钟的 会议来说	
		开 始	结 束
1. 重述原始合约	5%	会议开始	第 3 分钟
2. 说明会议的结构安排			
3. 进行论断	15%	第 4 分钟	第 12 分钟
4. 提出建议			
5. 要求客户对此做出反应	30%	第 13 分钟	第 30 分钟
6. 会议进行到一半的时候,问 一下客户:“你们是否得到了 想要的东西?”	10%	第 31 分钟	第 36 分钟
7. 做出进一步行动的决策	10%	第 37 分钟	第 54 分钟
8. 对有关控制和承诺的 问题进行检测		第 55 分钟	第 60 分钟
9. 问问自己:是否得到了 想要的东西			
10. 提供帮助			



按照这些要点组织反馈会议,就能够确保你考虑到了反馈阶段的所有事情。这只是达到了完美咨询的一半要求。另外一半要求就是,在会议的每一阶段都要真诚地做事。这样做面临的最大的压力就是应对在会议过程中肯定会遇到的客户抵抗。下面是一些需要注意的事项,它们能够帮助你克服这些障碍。

反馈会议中存在的阻力

反馈会议本身就是客户收集资料与学习过程的一部分。召集反馈会议的关键技巧就是,始终关注“此处此时的过程”(here-and-now process)。这一点甚至比所讨论的有关发现的内容更为重要。探索阶段所考察的许多有关组织运作中功能失调的问题,都将在这次会议上演示出来。认识到这一点,有助于你避免在反馈会议上陷入困境。

反馈会议中出现的困境有多种表现形式:

- 不得不谨慎地维护所收集到的资料不会遭到那些应当从中学习的人的反对;
- 发现自己正在为一个你并不真正是其成员之一的组织或群体设计下一步的行动方案;
- 人们希望你提供所有问题的答案;
- 你所在的位置要求你在不足3分钟的时间内为一个十分复杂的问题找出解决方案。

摆脱大多数困境的方法就是,一旦出现这种情况,就要说出来出了什么事情:“我发现自己不得不谨慎地维护所收集到的资料不会遭到那些应当从中学习的人的反对。”或者“我自己在不断地为你所在的组织思考下一步应该如何做,我甚至都不能接近!”或者“我所提到的原则之一就是人们的沉默就意味着支持——现在是这种情况吗?——帮帮我吧!”

你在为下一步的行动提出建议时所遇到的阻力是有价值的,因为这意味着你受到了人们的关注。你不应将其看做是客户的拒绝或冷漠,这意味着你正在处理一件在客户看来很重要的事情,因此你应当迎着阻力而上,而不是逃避它。

在现实的反馈会议上,你所得到的对反馈的反应将再次展现出组织在解决其他问题或处理其他业务方面所遇到的问题。对反馈的反应可能是返回到细节问题上、可能是推迟一项行动决策、可能是否定某一问题。不管出现什么反应,你都可以将其解释为组织处理其决策的特有的方式。以这种



方式解释反应,并且通过观察人们正在做些什么为组织提供支持,都是很重要的。

此外,和咨询活动的其他阶段一样,在讨论有关实施和规划问题时,你必须相信自己的感觉。如果你对某事感到不自在如困惑、沮丧或不愿意倾听,或者如果你感到很兴奋、积极、愿意提供支持,你就应当说出你的感觉,将其作为你为客户提供的模型和方法的一部分。

正如签约阶段一样,反馈也涉及情感方面——有关互动本身的感觉。你们之间正在进行着某种过程:咨询顾问提供反馈报告、客户正在倾听有关他们所存在的问题的陈述。例如,假如提供反馈信息的咨询顾问感到自己困惑不已、拿不定主意,不知道下一步该怎么办。处理这种问题有两种方法:一是试着更清楚、更确定地说出来;二是简单地说:“你知道,我们正在进行讨论,我感到很困惑,对下一步该怎么做拿不定主意。”如果在反馈会议过程中,你有所反应并说明自己的感觉,你就极有可能会触及有关责任和承诺以及为所出现的问题承担责任等问题的核心。

表 7 计划一次反馈会议

你可以在反馈会议之前运用下列指导原则帮助你为会议做好准备。

1. 你希望从会议中得到什么? 理解、共识、行动还是关于下一步的工作安排?
2. 设计好会议结构,这样至少你可以留出与演示结果同样多的时间进行讨论。
3. 反复斟酌反馈报告的措辞,使其尽可能具有描述性和非评价性。
4. 你的反馈报告中所包含的哪些信息可能会引起客户的防御心理?
5. 客户的防御或抵抗可能会表现为何种形式?
6. 反馈会议上你可以提出什么问题促使人们表达出自己的抵抗情绪?
7. 那些与会议结果有利害关系的人中,谁有可能缺席?
8. 你如何才能得到有关这次咨询活动进行得怎样的反馈信息?

召集一次群体反馈会议

如果你要向一群人汇报你所发现的情况并提出建议方案,你的任务就有了新的内容。如果这一群体不习惯于合作,或者合作很差,其成员之间的摩擦就会呈现在咨询顾问面前。当他们彼此之间不能直接面对的时候,你就很容易成为他们关注的对象。技巧就在于在安排会议的时候,不要使客户与咨询顾问相对。你可以采取一些措施应付这种情况。

把群体看做是个人的集合体。不要假定他们都有一致的看法,他们彼



此之间互相支持或者他们的想法或感觉相似。逐个询问每个人,看看他们希望从会议中得到什么。这样就能使差异体现出来,并且迫使群体为可能出现的困难承担责任。如果他们不愿意倾听彼此的意见,就要求他们逐个地对其他人所说的话做出反应。这就减少了你需要考虑的重点问题,将其转移给它所从属的整个群体。要始终对他们表示支持,在人们面对压力、事情进展并不顺利的情况下,他们需要的是支持,而不是更多的对抗。

通常群体中总有一部分人会感到异常焦虑不安,并表示反对。其表达方式就是针对变革或你所收集的资料或所提出的行动方案提出侵略性问题。基本的原则就是,不要对那些表示反对的人投入过多精力。这里又出现了这种情况:这些问题值得做出两次真诚的反应,但你必须对“群体中的权力真正存在于何处”以及“谁的观点将真正影响到群体”等问题具有敏感性。要把你的精力投入到这些人身上,而不是投入到那些口头上提出问题的人的身上。在某种意义上,你可能会说:“我们已经听到鲍比和约翰提出了好多问题,不知道其余的人感觉如何。詹(如果他是老板),你对此有何看法?”

表 8 回顾反馈会议

反馈会议结束后,你可以自问一下下列问题。回答这些问题有助于你评价从所召集的每一次反馈会议中所学到的东西,并为下一次会议做准备。

1. 会议成果是什么?
2. 人们对问题或解决方案的最终理解是什么? 这与你最初对结果或建议的描述有所不同吗?
3. 客户抵抗表现为何种形式?
4. 你是如何应对客户抵抗的?



续表

- 认为它是针对你个人的？
 - 给出更多的解释或提供更多的资料？
 - 寻找人们对于控制和脆弱性的潜在的担忧？
5. 你是否在某一问题上陷入了困境？
 6. 你注意到了哪些非言语信息？
 7. 你认为人们控制反馈会议的方式与人们处理技术性 or 业务性问题的方式有什么联系？
 8. 这次会议对你和客户之间的关系有何影响？
 9. 下次你的做法会有什么不同？

另一方面,如果你的客户很快就接受了你的建议——要当心。应付冲突的方式要么以消极的方式表现出来,要么以顺从的方式表现出来,我认为这些行为都很可疑。

反馈技巧小结

安排一次反馈会议的能力包括:

为客户提供你所收集到的所有相关资料——即使这些资料并不是你最初任务的一部分;

提供描述性而不是评价性的反馈信息;

为客户提供有关处理目标问题时的个人行为的信息;

要认识到客户的批评与抵抗并不是针对你个人的;

要参与那些对行动步骤做出决策的会议;

对反馈会议进行安排与控制,从中了解客户反应,做出下一步行动的选择;

你在与授权经理共事的时候,有必要同样真诚地做事——正像你建议他们在与其下属合作时要真诚地做事一样。事实上,你通常都是以某种风格解决问题的模范。管理者要学会如何解决问题,最有意义的方法就是,让他们亲身体会到你是如何处理问题的。这可能要比你口头上说的任何东西或者你让他们与其下属共同参与的任何过程都具有更丰富的内涵。

第 15 章

Implementation

实 施



本书的第一版中,我用了两页的篇幅讨论有关实施的问题。记不清自己是想快速结束还是因为没有多少可以说的。但几年以来,我越来越认识到,太多的咨询顾问一直在努力“做正确的事情”,但最终未见多少成效。如果说签约进展顺利、对当前现实也有准确的描述、提供了反馈信息并且做出了很好的决策,但仍没有见到这种努力所得到的具体结果,这是很令人沮丧的。

理论上说,实施就是咨询活动的重点所在,是我们劳动的成果。遗憾的是,认识到要做什么(探索阶段的成果)以及找到了正确的做事方法(实施的核心)是两件完全不同的事。过去,咨询顾问过于关注分析问题与提出建议方案,而对将这些方案转化为行动的复杂性关注不够。

我们的错误就在于,认为实施本质上是一个理性的过程;认为逻辑地、循序渐进地解决问题就能使我们的计划硕果累累。我们钟爱 Day-Time 和 Palm Pilot 就是这样一个例子;如果我们能够列出自己在某地需要做的事情,这些事情就能够完成。尽管难以对“被组织”观点提出异议,但我们往往把“按照我们认为正确的方式做事需要付出什么”这一问题简单化了。就个人而言,怀有想像与在其中生活两者之间总是存在差距的。我们越是一本正经地相信想像中的世界,我们就越能认识到这就是我们生活的世界。

参与而不是“部署 (installation)”

对组织来说,改变某种思维方式和营运方式甚至更难。造成实施困难的部分原因就在于,我们对待变革的方式似乎表明,变革是可以部署、可以管理并且是可以进行设计的。“部署计划”(installation plans)在很大程度上依赖于清晰的目标、明确的行动步骤、阐述详细的目标和措施——就好像是勾勒出的供别人实施的蓝图。这就是工作中的构造性思维(engineering mind),它对于解决机械性问题十分有效,但在试图影响生活系统方面就不完善了。遗憾的是,变革不可能被部署、不可能对之进行设计,因此变革通常比我们想像得时间更长、更困难。



我们有必要用有关社会设计师和社团组织者的思维方式完善我们原有的设计式的思维方式。任何实施不仅需要使有形的东西(如方法或结构)发生变化,而且要使无形的东西(如关系与个人忠诚和承诺)有所变化。本章及后续两章讨论有关改变无形的东西的方法。重点在于实施的一个基本方面——使所有的人共同参与创造并规划如何开展工作。

使所有的人合作的艺术可以用参与(engagement)这一术语表示。我们这里所讨论的实际上是关于参与的手段——作为部署战略的一种替代或补充,所提到的步骤就是承诺的要素。我提出的建议就是我们应当参与。如果你能想出更好的建议,就要遵循它。

对咨询顾问来说,实施包括两方面的工作:第一个方面是,运用你数年来积累起来的专业知识的技术性工作;如果你是一个金融分析师,你就要介绍一套控制系统;如果你是一位工程师,你为熔炉重新设计输入阀;如果你是一位培训主管,你就要设计培训方案。

实施的第二个方面的工作就是,如何为你所规划的业务或技术变革提供支持,这并不是简单的任务。实施活动只有到这一阶段——开展工作的人决定好他们究竟是要实施真正的变革,还是简单地走走形式——才真正开始。真正的变革需要真正的承诺,你的部分作用就在于燃起人们的激情。在讨论有关培养那些必须在一个系统内(而你在这一个系统中仅仅是客人)共处的人们之间的内在承诺之前,我们有必要改变那些事实上妨碍我们思考的传统观点。

决定不开展此项工作

太多的咨询活动的结果都仅仅是形式上的变化。所谓形式上的变化,是指人们有关变革的思考和设想是完美的,但其所体验到的现实并没有达到期望。对咨询顾问来说,具有讽刺意味的是,我们竟然与这种战略达成了一致:怀着极大的兴趣开始,最终结果却是,变革的前景对人们的日常工作生活没有任何意义。在很大程度上,我们与这些形式上的变革的共同之处在于:我们相信,新的行为能够在其现实存在中得到界定、受到驱动、进行交换并得到度量。咨询顾问用来改变组织的许多方法事实上却起着抵御变革的作用。

变革的障碍之一就在于,我们对管理者决策的深信不疑,本质上看,这里所用的“变革”和“实施”(即变革方案的实施——译者注)的含义是相同



的。出于对领导者的崇拜和个人主义的坚信,我们认为,一旦上司做出某个决策,就会有所行动。事实上这种情况很少见。没有哪一个人单独经营一个企业;没有哪一个人单独制造或提供某种产品;没有哪一个人曾经打胜过一场战争。

有趣的是,管理者比咨询顾问更了解自己的局限性。管理者明白,事实上,他们做出某种决策并不意味着决策会得以实施。每天他们都面对这样的现实:许多绝好的设想对于完成工作的方式并没有多大影响。难以接受这一现实的是咨询顾问。每次咨询顾问聚集到一起时,他们都会在某种程度上抱怨,管理者没有勇气、意志或毅力实施他们做出的决策,也没有实施我们提出的建议方案。

我们始终坚信,领导权力和决断是关键,我们需要的就是更多的领导权力和决断。与统治者的意愿和能力相比,人类制度的变化与被统治者的赞同和支持有着更密切的关系——即使在君主政体下也是如此。

对部署的异议

传统上部署式实施(installation-style implementation)的基本设计是:

- 远景陈述;
- 为人们所期待的结果设定标准;
- 对于新的行为给予奖赏;
- 培训新的技巧;
- 对变革进行度量。

仅仅从观点来看,在每个单位的日常工作中,这些都是合理的因素。有碍于实施过程的是我们对这些做法的误用。并且当我们滥用这些做法的时候,它们就成为一种潜在的强迫力量,而不是一种对未来进行管理和界定的中立的方法。我们认为,必须推出并支持一种新的运作方法。如果咨询顾问以已经建构的远景、标准、报酬、技巧和指标为中心,作为实施控制并使世界变得可以预测的主要工具,那么他们就是在阻碍人们实施方案。

什么可以成为这样的机会——即人们通过自己设计这些问题的答案的方式来选择责任——还很令人困惑。我们不是要使人们与他们的自由相对立,而是鼓励他们顺从。正是规范的制度化才使生活中少了许多需要付出大量努力的实施活动。下面我们列举了一些实施活动本身可能遇到的障碍。



层叠式领导

如果我们认为,不管领导者是作为咨询顾问或培训者的“我们”还是作为管理者的“他们”,组织所取得的进步都来源于管理者的愿景,那我们就会对现实的变革起阻碍作用。奇怪的一点是,如果我们仅仅是能够充分清楚而引人注目地传递出相关信息,如果我们能及时地说明危机所在,并且满怀热情地描绘美好的明天,变革就会发生。这就会使人们十分注重就未来愿景和变革的有关情况进行交流。

《得到授权的管理者》(The Empowered Manager)一书中有一章关于愿景的讨论,其中我涉及了这一问题。讲的是愿景的力量以及如何通过设想一个不同的未来而使现实发生变化;这成为本书中最受欢迎的一章。我的信箱中收到了成百上千种关于愿景的观点。大多数都很引人注目,并且是有层次的,做成钱包大小的版本,这样我们就能随时带上它。许多有关愿景的讨论都挂在墙上和接待室里,许多都有管理者团队的签名。所有这些都反映了一个共同的主题:组建一个持久的团队要求高层管理者必须有一种愿景。

这里的问题具有双重含义。首先,就分层而言,我们认为,高层管理者的愿景是关键。我们都想知道高层管理者追求的是什么。一旦认识到这一点,我们都能对自己的愿景进行调整以便与其保持一致,并以此指导我们的工作和生活。作为咨询顾问,我们的每一个项目都是从帮助高层管理者界定并说明问题开始,这就可能需要几天甚至几个月的时间。事实上,大多数情况下,都是由一个参谋人员或咨询顾问提出愿景,再取得管理者的认可。但最终的愿景往往反映了管理者的思想,并且由管理者最终敲定。对于那些确定愿景的管理者来说,如果他们主要是为自己设定愿景并且通过这一过程为自己的行为找到了指南,那就很好了。

遗憾的是,这种愿景通常是为他人设定的。我们觉得,高层管理者应当选择某种文化氛围,位于组织中下层的人们应当遵守。正是这种思维模式,使得愿景丧失了其应有的影响力——即使处于组织中下层的人们希望了解高层管理者心里想的是什么,愿景也不会发挥其影响力。每个人都想知道高层管理者的愿景这一事实,并没有使其有意义。

大多数情况下,如果组织成员了解到高层管理者的愿景,他们多少都有点失望。原本为鼓舞士气而设计的大型会议事实上却使人筋疲力尽。当我开始阅读我收到的大约四百多种有关愿景的论述的时候,我才意识到他们



表达的是同一个意思；每个组织都关心客户、重视团队，都是为股东或社区而存在，并且相信他们所做的一切事情的卓越之处。如果我们把这些有关愿景的陈述统统都放在一起，然后再从中抽出一条，我们会认为这就是我们所设想的愿景，而不管其来源于哪里。最后，我终于认识到，重要的是设定愿景这一行为，而不在于其内容是什么。

其次，现在管理者所设定的愿景能够经受住风雨、黑暗的蹂躏。这也就是我们为什么将其分层的原因，因此它应当是经久不衰的。管理者的愿景应当是经久不衰的——这个观点是错误的。管理者的愿景不仅不是主旨所在，而且不是永恒的。每个人都有必要努力思考这样一个问题：我们希望创造一个怎样的未来，愿景是鲜活的、不断变化的。与其说愿景是一种宣言，不如将其称之为一种对话：它是一种重要的交流，是想像的有意义的延伸，是由来自每个单元的元素组成的过程产品，它是逐渐显现出来的。一旦愿景被分成不同层次，它就失去了生命力。用实用的话来说，如果群体本身需要有一个更加明确的愿景，就要不惜一切代价帮助他们建构。但不要把管理者变革的要求制作成幻灯片，不要为了说明群体高层管理者的愿景而召集大型会议。如果方案的实施要求人们对自己所在群体的现状有所了解，需要人们对自己将向哪里去有所认识，就不要让那些主管人员宣布。把大家召集到一起，说明自己所在部门的现状，集中群体的智慧设想未来将会给我们带来什么。但我们现在所做的已经远远超过这一点了。

我们需要有更高的标准，并且这一次我们的重点在业务方面

人们普遍认为，我们设定的目标还不够高。这一点在教育行业体现得最明显，每个州的立法都认为我们可以通过提高绩效水平、提高对学生和老师的要求来改善公共教育状况。几年来人们一直在努力这样做，但仍然对其结果失望透顶，并且仍在这样做。

当然，认为“问题在于标准低”这一观点并不仅仅出现在教育行业，它已经渗透在我们所有的机构中。这种观点来源于这样的信念：人们不会为自己设定高要求的目标。我们希望有一个外部代理机构来鼓励他们，给他们以灵感。本质上，这是一个建立在恐惧基础上的战略，那些确定标准的人成了主体，而那些必须达到标准的人则成了客体。

标准与绩效是相互联系的，这一观点在某种程度上是正确的。我们确实认识到了这一点——人们会对其他人对他们的期望做出反应。如果老板希望整个团队表现良好，事实很有可能就是这样；如果一个老板预感到团队



会遭到失败,这也可能成为事实。但期望(老板与下属之间或老师与学生之间)与标准的设定两者还是不同的。

对别人期望高就是对他们有信心,这是乐观主义的体现,并且对他人的能力充满希望,这是人们与被看做是支持的某物之间的关系的体现。标准的设定并不是来源于某种支持,而是源自失望的情感 and 需求——因为它最常见的用途是用来激发变革。

因为别人标准低就断定他们绩效差,这就是对他们的轻视。这种观点体现了这样一种信念:他们需要通过设定标准的方式进行干预,从而提醒并鼓励他们。这是一种依靠强迫的制度性行为。如果我们不把横木抬高,他们就不会跳得更高。因为标准与战略没有多大联系,因此在人们利用其来克服阻力的同时,它也能产生同样的阻力。

奇怪的一点是,设定标准会增强人们的解释能力。最可能造成的后果就是顺从。人们可能被迫找到一种达到那些标准的方法,但组织却在另外一些不大可能进行度量的方面出现问题。于是我们面对的不是一种更加有责任感的文化,而是遇到了更多的官僚主义、更多的按规则办事、更多的谨慎、更少的灵活性。

当然,在确定活动的领域以及确定组织对某一部门产出结果的要求方面,上司有其合法的权力。但作为发动变革或实施某些建议方案的战略战术,界定结果与设定标准是不同的。导致整个过程失败的,是我们这一信念:一个群体明白对另一个群体来说什么是最好的。并且这就是为什么我们说这些工程技术和部署战略存在缺陷的原因所在。对咨询顾问来说,把重点集中到标准上也是相当有诱惑力的。当我们与客户经理一起努力完成了签约阶段和探索阶段的工作后,我们就想站在他们一边,极容易与他们传统的做事方式达成一致。

我们有必要避免与客户经理——他们应当改变那些处于圈子之外的人的行为——一起匆忙地规划某事。我们的任务在于集中关注在场的人们对他们自己的行为所能采取的措施。如果管理者相信更高的标准,就让他们自己制定这些标准,并在一段时间内遵照执行。

对于咨询活动以及我们与客户经理的相互关系来说,这些都是合理合法的。当我们与管理者一起做出有关调整他们的下属计划时,我们实际上就已经接受了这样一种观点:员工需要改变,而管理者是优秀的。这样我们就失去了这样的机会——以一种更为根本性的方式改变人们对“变革是如何发生的”以及“责任是如何出现的”等问题的看法。变革和责任出现在我们与其共存之时,而不是出现在我们为之鼓吹的时刻。“从更加清晰、更高



的标准开始着手实施”的这种人人共有的本能,在大多数情况下都是陷阱。

使报酬制度与理想的行为相匹配不会有任何帮助

没有什么话题比有关报酬的问题更能使讨论富有活力。你可以列出 10 个问题或 10 点建议,把有关报酬的问题排在最后,但通常人们就是由此话题开始展开讨论。我不知道报酬为什么会有这么大的影响力。有时我认为,出现这种现象的原因就在于唯物主义如此深地渗透到我们的社会和制度中。还有一些情况下,似乎是没有一个人觉得我们得到了自己应得的东西。我们从出生时就有一种被剥夺感,没有任何利益可以补偿。

把报酬作为变革的主要组成部分,这就强化了经济学家的思维模式——它推动我们建立起一种我们生存于其中的组织。用最简单的话来说,它意味着行为是可以进行交易的。如果我们仅仅是清楚地说明自己所希望的行为,并将其明确地表达出来,购买者(管理者)和销售者(员工)都会感到满意。

把重点放在报酬上,就是假定组织在其本质上是一个经济实体。我并不是想否认我们所在组织的经济性特征,只是想说明,过分关注报酬是如此过分地简单化了人类系统的复杂性,以至于这样做会伤害到人类系统本身。如果我们把报酬作为战略的基础,那就夸大了我们与所有其他伤害之间的关系的有效的一面。

对人类系统的变革并不能进行准确的定义、交换和购买。如果试图为我们所期望的行为提出定义,这些定义会如此泛化和富有主观性,以至于这个定义带来更多的的是问题,而不会使人们感到更明确。此外,谁能说只有咨询顾问和管理者才独具这样的智慧——判断其他人的哪些行为真正将有所影响? 40 年前,《父亲知道的最好》(Father Know Best)一剧在电视上很受欢迎,但这一剧本提倡让那些顺从的、循规蹈矩的孩子们来处理问题。如果我们正要努力在比我们所希望的更不可预测的市场上,使那些有能力的成年人之间形成某种义务,努力通过宽容得到我们想要的行为,我们就是把赌注放在了很久以前的世界上。

如果我们具有共同语言并受过同样的训练,该有多好

一旦我们详细说明了自己所希望的行为,我们通常采用这种思维模式:有必要澄清这一行为,并且使人们按照这一要求接受训练。在我讨论有关

授权问题的那些年里,每个群体中都有一些人会提出两点要求:(1)要求我们提出关于授权的普遍的定义;(2)员工有必要接受有关授权的培训。尽管这些要求有一定的正确性,但问题在于对授权进行界定以及培养授权技巧需要有专业化知识和外在的干预。

这一本能引起了授权行业(empowerment industry)的出现。各个企业都不遗余力地界定授权。有一次,斯科特·亚当(Scott Adam)——曾在 Dilbert 卡通中记录了我们所提供的帮助和表现出的“无用”——应邀为一家大型公司的一个中心部门界定何谓“授权”,创造一个“Dilbert 系列”。其制作出来的这个系列将分发到所有员工手中。原本出发点很好的一次尝试,但其潜在含义就是,有必要告诉人们,在争取自由并选择为之服务的行业的时候,什么是可以做的,什么是不能做的。

最有趣的是,斯科特·亚当现在正参与组建一类他曾经是那样鄙视的组织。谁会画出这些员工——他们接受了 Dilbert 有关授权、授权的边界、在什么情况下我们应当下决心授权、什么情况下我们应当求助于管理者的指导等思想——的卡通画呢?当 Dilbert 成为管理者团队的一部分、心甘情愿地成为官僚制的工具的时候,我们还有什么机会呢?

通过如此详细地界定授权这一行为,我们实际上收回了曾经给予他们的选择机会和原本使他们独立行动的打算。如果需要对授权加以界定,就应当让人们努力想出自己对其的界定,这是使我们的意图成为真诚的行为的惟一途径。

对于大多数其他实施活动的做法也是如此。任何变革的相当大部分都需要界定和澄清。从根本上说,这种界定必须从局部出发,使其符合各个部门的情况。为什么不使我们的变革战略承认这一点,并提出这样的要求——如果人们需要更好地理解某个新东西,最好是让他们自己弄清楚

希望有共同语言的背后隐藏着这样的愿望——希望每个人的行动和想法都相似,这是多样化的大敌。我们可以追求共同的目标、采取一致的行为,同时仍然运用我们自己的语言和表达方式,赋予复杂的问题以我们自己所理解的意义。否则我们就会运用有关术语的定义和一幅卡通图片表达所有的含义,从而创造出一种无法适应环境、无法参与竞争的单调的文化。

设计共同的培训经历是追求共同定义这一倾向的必然结果。这样说并不是反对培训,而仅仅是对这样一种价值观提出质疑:强制执行由咨询顾问设计的培训,并且从本质上要求大部分人都要参加。培训可能是很出色的,但一旦成为对所有人的一种命令,其本身就成为实施家长统治的一种手段。共同的培训实际上意味着:在咨询顾问的帮助下,高层管理者拥有所有人都



应该接受的答案。

当然,实施共同培训方案的主要受益者是那些开展培训的人们,包括我自己。我将十分小心地努力使培训成为任何战略实施的一个关键要素。如果员工有学习的需要,就要让他们为之努力,并为他们提供学习的机会。作为咨询顾问,当我们发现自己正在兜售自己的答案时,我们必须问一下,这样做是为了谁的利益。

如果我们无法度量,它就不重要

我们对待度量的态度也是我们阻碍方案实施的一种方式。我们已经把度量看做上帝一般神圣,这里的问题与上面提到的问题相似:关于度量的必要性没有什么争议,仅仅是一个度量在多大程度上应当成为中心以及应当由谁进行度量的问题。如果我们要对整个系统进行度量,我们就必须十分注意,我们真正需要的是什麼,并且要能够利用我们收集到的度量指标。

对工作中的量化因素进行度量的价值是很明显的。要说明普遍度量的合理性、必要性,一个最简单的例子就是普遍的会计惯例。组织中每一部门的经济状况必须综合起来加以考察,从而使其达到规定的要求。这样我们就能对自己经济方面的生存能力有所了解。正是有了产品质量、客户服务以及其他更多的度量指标,我们才能衡量组织成功与否。但是,一旦我们邀请经济学家为我们确定一套共同指标,衡量我们合作得怎样、怎样的程序将会提高质量,以及从总体上看有关人类系统是如何运作的这一领域中的所有问题时,我们就开始有点没有主见了。适用于人或工作的量化层面的每一个指标,留给我们的更多的是未被测试过的东西,而不是其所揭示出来的东西。

“如果某事我们无法度量,它就不存在”,这一观点把人类系统看做是一个机械系统。“人们仅仅做那些能够进行度量的事情”的观点,是对人类生存条件的一种讽刺性看法。并且尽管在某些销售条件下或者某些课堂动态环境中,这是正确的,但我们已经把度量的价值摆在了本来不属于它的位置上。当我们把创造出我们所期望的行为的这一能力归因于可以对之进行度量的时候,我们就已经陷入了简单的原因——结果关系中;并且深信,对方案的实施和变革是可以设计策划的。对人类系统来说,与其说这是一个事实,不如说这是一种幻想。

每个人都希望得到有关我们做得如何的反馈信息。但这种反馈信息并不能产生行为。事实上,给工作的量化方面强加上各种度量指标可能成为



行动的障碍。

当我们把进行评价的人与实际完成工作的人分开时,我们就尤为突出地冲淡了测量的价值。过去,负责质量控制的人就与那些完成工作的人相分离,这种做法只能产生出某种判断,也造成了行为者与质量评价者之间的分离。在过去的十年中,这一现象有所改变,因为产品质量与工作环境中的相互关系都有所改善。

从质量运动中我们可以看到,尽管有许多有用的可用来测量的工具,但这些工具有必要处于那些完成工作的人的控制之下,有必要将其简单地看做是实施变革的一部分。许多重要的东西无法加以测量,我们的咨询活动有必要揭示这一点。

重点在于参与

所有这些并不意味着我们反对愿景、标准、回报、培训或测量,它们都是激励组织成员的重要因素;问题仅仅在于我们在这方面投入太多,并且因为我们使它们成为强制性的控制工具而出现滥用。因此我们的错误是复杂的;当它们不能带来真正的变革时候,我们就更加努力地使他们有所作用,而不是用另外的战略赌一把。更大的努力、压力和说服对于改变一种社会制度的影响是有限的,并且一旦它们发挥作用,它们很快就能建立起自己的不受外界影响的组织系统。

社会系统是一种充满生命力的系统,而不受那种关于组织的线性或机械的观点影响。不管什么时候,只要管理者把赌注放在定义、引诱、度量、标准等因素上,他们就无意识中强化了我们力图避免的官僚主义的思维模式。它们是机械师和经济学家工具。技术的和经济的战略并不做出任何承诺、不承担任何责任,尽管它们的表面价值似乎很吸引人。

我们低估了承诺的价值和对话的力量。最近出现的向学习型组织、全面质量管理和团队工作的转型就是向着承诺的方向发展,但也有个别例外情况并没有得到充分的重视。下面两章我们将讨论实施过程中的承诺,并介绍一些具体的方法和工具,使人们的参与方式能够提高真正的、永久性变革发生的可能性。



提 示

在行动之前,还要扼要重述一下注意事项:你能控制的最有影响力的方法就是你自己的行为。如果人们要向你学习或受到你的影响,他们就必须相信你。真诚的行为能够培养起信任感,使实施更容易。耍小聪明、乞求领导者对项目的支持、低估项目本身所具有的风险——所有这些都减少了信任,有碍于方案的实施。客户从我们的行为中学习,很少从我们的言谈中学习。

当人们做出继续实施的决策时,抵抗情绪并没有消失。我们希望,如果在最初几件事情上我们的咨询活动能够是完美的,实施阶段的抵抗就会有所减少。但是,抵抗仍然是存在的,尤其存在于那些没有参与项目早期工作的人们中间。记住,你在实施阶段遇到的阻力,来源于较早阶段中所潜伏的普遍的担忧——对失去控制和脆弱性的担忧。可采用与签约阶段、资料收集阶段和反馈阶段相同的方法来处理这些阻力:

- 给出两个充分忠实的答案;
- 注意到抵抗正逐步出现;
- 明确抵抗的表现形式;
- 说出抵抗;
- 保持平静。

维持关系是关键——即使在实施阶段也是如此。每一个刚刚参与项目的人都有必要从讨论合约开始。并且,你有必要对那些从一开始就参与项目的人的期望的变化有所警觉。每当客户期望发生变化,你都有必要回过头来,重新协商现在你们希望从对方那里得到什么……

要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。面对时间的压力和实施方案的紧迫性,对你来说,亲自做某事通常太急了。要抵制住这种诱惑,坚持各自承担 50% 的责任。如果你接管实施阶段,你就不是在做咨询工作,而俨然是一位代理管理者。如果你这样做,你就是支持客户为了获得某种短期结果而牺牲某些学习目标。如果你同意成为一个项目的代理管理者,你的行为同时向组织表明,你愿意从直线组织中得到控制权。这样做的风险就在于,你更加强化了他们原来对于失去控制的恐惧感。

对于内部咨询顾问而言,保持控制与各自承担 50% 的责任之间的平衡尤为微妙。项目完成之后好长一段时间你才计划要与客户合作。现在你如何发挥自己的作用这一点,就会向客户表明他们将来可以希望从你这里得到什么。一定要坚持各自承担 50% 的责任这一原则。

第 16 章

Strategies for Engagement

参与战略



感觉就是事实

人们总是以自己的感觉、直觉、预期以及希望为基础选择实施某项决策,这些将成为变革的源泉。最具体的变革,如组织再造、应用新的信息系统、降低成本,只有在人们决定支持某项建议和决策,并在实施过程的每一步都做出必要调整的情况下才能得以实现。支持变革的决策并不仅仅是建立在逻辑和理性的基础上,我们有必要同时帮助客户处理好自己的态度和情感方面的问题。

培养客户对实施的情感承诺的核心战略,就是为人们设计出彼此承诺的新途径,这可能要比决策的明确性和正确性更为关键。只有在组织中的成员集体决定朝着某个方向前进的情况下,决策的实施才能取得某种结果,正是这一选择的行为才是至关重要的。领导者的行为并不像成员的行为那样至关重要——在像我们这样一个家长制的社会中,很难接受这一现实。我们坚定不移地信奉这一点:领导者能够诱导其他人行动。领导者并不能诱导其下属的活动,正像咨询顾问不能诱导其客户行动一样。

支持情感活动

按照下述培养承诺的原则——与我们所提出的签约阶段和探索阶段的原则相同——咨询顾问可以帮助领导者与其他人一起实施一项决策:

签约阶段的基础是:

- 对问题的深刻理解;
- 清楚地表达期望;
- 考察人们对控制和脆弱性的担忧;
- 提供支持。

探索阶段强调:

- 把与客户的每一次互动看做是一个学习的机会;
- 不断地追问客户的哪些行为引发了问题的出现;