



欧洲、美国和加勒比——一家全球500强公司中的深度民主、合作和战略

麦克斯·舒巴赫博士

在下文蓝色部分中，您将读到关于艾米和阿诺德·敏戴尔的世界工作（Worldwork）理论的要点。它们解释了本案例描述中所用到的一些术语和概念。如果你对世界工作已经熟悉，或者对理论部分没有兴趣，请直接从下面的案例描述开始阅读。

世界工作 (Worldwork) 理论要点

下面是有关本理论和方法论的一些要点，会有助于您更好地理解下文中的案例描述。如果您希望更详细地了解这些术语和概念，请阅读介绍文章 [《世界工作 \(Worldwork \) — 改变机构、社区、企业和公共场所》](#)。

根据世界工作的模型，一个机构或团体在不同的层面上运行，这些层面就好象平行的世界。一个层面是每天的现实，包括机构事实、人员、结构、目标、策略以及需要解决的问题。另一个层面是自我组织的，在这个层面上，一个团体由组织原则，或场，所架构。场把各种不同的倾向或立场在团体中进行分配。在自我组织的层面上，一些被认为是“问题”的问题实际上只是系统在试图进行自我平衡。许多这些自我平衡的趋势都与倾向有关，其中只有一面是直接可见的，而另一面则不属于团体中的局部存在。例如，当你听到领导说：“我们坚强无畏，并将一往无前！”你可以感觉到这话是针对想象中的反对者说的，那是团体中的怀疑者和怀疑倾向，他们认为我们没有希望，不想继续下去。作为协助者，为了使这些立场更加清晰并有机会进行互动，我们可以从这些立场中创造出角色来。这就好象一群人根据一

位隐形导演的剧本——类似一个较大范围的、非局部的团队思维——来演出一场戏一样。当你试图指挥一个团体时，你可能会感到有一只无形的手在与你作对，而事实上这只是自我组织的倾向在朝另一个不同的方向发挥作用。

角色可以进一步分为共识现实角色和幽灵角色。**共识现实角色**（又称 CR 角色，有时我会只用泛泛的称呼“角色”来指代它）是属于文化或团体中心信仰系统的立场，因而为团体所普遍接受。它们可以说出来而不会引起团体的强烈反应。与此相反，**幽灵角色**是我们所不能说出来的行为，因为它们在既定的组织文化中不被“接受”或不“理性”，或者被其认为处于“现实”之外。尽管幽灵角色并不清晰，每个人都能感到它们的存在并受其影响。幽灵角色还可以在无意识的沟通中体现出来。

CR 角色和幽灵角色就象在一起表演着皮影戏。设想在一个木偶戏院里，两个木偶正在对话，而在木偶戏院明亮的棉制屏幕后面，你可以看到第三个木偶的轮廓。前面的两个木偶正在谈话，但屏幕后面的木偶不时会插上一句。前面的木偶似乎并不知道屏幕后影子木偶的存在，还以为是另一个可以看见的木偶在说话。在木偶戏院里，这会引来可笑的误解。但这只是让观众感到可笑，那些木偶实际上苦恼极了。看不见影子木偶的苦恼木偶的层面就是共识现实层面，包括影子木偶在内的层面则是自我组织的层面，或者叫做梦的层面。

此外，上面例子中关于观众而不是木偶享受演出的表述也同样适用于团队程序。在很多的互动中，如果你代表其中一个倾向或角色，这个过程可能非常痛苦，但一旦你理解了其中的结构，讲出了纠纷后面的幽灵角色，那甚至可能让你的脸上挂上一丝笑容。

我们都知道这些动态因素。当我们谈论一个团体中“到底”发生了什么事时，与表面上所说的相反，我们其实置身于角色和幽灵角色的领域中。与特定的组织文化相符，角色说着恰如其分的话，使用着恰如其分的沟通方式，持有着恰如其分的观点，而我们却在暗示和隐含的上下文中听到幽灵角色在窃窃私语，那些闲言碎语，以及对于正在说着的某些事情的无动于衷。

团体之所以经常避免让无意识的沟通变得清晰或让幽灵角色表达意见，其中一个原因是害怕引起无法解决的冲突。从共识现实的角度来看，这是有道理的，因为我们知道如果某人说了“真话”，我们的冲突就可能无法解决，关系就可能受到永远的伤害。以世界工作的观点来看，这从另一个角度也是有道理的。角色和幽灵角色不是局部的，它们属于每个人。因此，对于幽灵角色的分析会使你意识到，你也很象那个你认为应该对所有难题负责任的人、角色或团体。这也正是为什么如果一个扮演了组织中不受欢迎角色的人离开后，其他人经常会接过这个同样的角色或其中一部分。虽然幽灵角色在其它团体中更容易突显出来，他们也同样存在于一个人自己所在的团体中，只不过他们处于边缘化的位置罢了。在案例描述中，你会看到所描述的两个小组是如何将其小组自身的特定行为投射到另一个小组身上的。

正是由于这些动态因素，所以经常需要经过激烈的碰撞才能彻底了解这些角色是如何存在于一个人自己所在的团体中的。这个了解自己本性的自我意识实现的过程很难在理性的线性层面上发生，因为正是这个层面包含着把团体所需要意识到的这个问题边缘化的信仰系统。由于这个反射过程，唯一的解决方法是增强我们即他人的意识，增强我们是导致最令自己沮丧的原因的一部分的意识。难怪我们总是避免直接冲突。

实现这种意识可能是个令人情绪非常激动的过程。它经常强迫我们跨越矛盾升级和直接冲突的阶段。如果我们能够做到这一点，同时*有意识地*跟从我们的全部体验，一步一步地，我们将最终认识到这些角色在整个系统中的存在。这些角色中所包含的所有信息或知识这时就会变得清晰，并能为整个团体有创意地加以利用。从这个角度看，干扰或问题都具有潜力，它们大叫着要求得到利用！协助者的任务就是为参与者创造一个安全的容器，并确保在团队过程结束后，冲突能够得到解决，每个人都能从新的视角看待所讨论的问题。参与者和客户不仅有权力、也有义务对结果表示怀疑和担心。协助者的工作就是要注意和理解这种恐惧，并确保每个人都得到保护。

可持续的协助基于发现和支持集体自我协助的基本倾向。所有团体其实都包含着实际上可以协助整个过程的角色，只不过团体自身并不总是能够发现或表达这些角

色。一个能说明这些角色的例子是长者地位。长者地位系基于一种热诚的客观，它懂得生活和人类是一个不断发展和解开的谜团，因此既尊重和支持每个人和每种倾向，又能以一种不唐突的方式建立边界。它植根于一个人对于生活的意义以及精神和自然所起作用的想法。这些看法不一定很清晰，经常只是一个人心里的感觉。长者始终处于他或她自己关于使大家共同生活在这个行星上成为可能的核心价值信仰的中心。但是他们并不把这些信仰强加于人，而是以一种示范的方式激励别人来跟随。长者地位与年龄无关，既可以表现在领导者和协助者身上，也经常表现在普通人身上。

案例描述

背景和前述

在本案例描述中，您将读到我们协助一家全球500强公司（全球500强是世界上最大的500家公司的名录）的领导团队召开战略发展会议的报告。这个集团遍布全球，总部设在美国。它的业务覆盖若干不同的和非常广泛的行业领域。我们是两个外部顾问，组织并协助其中一个行业的高层管理人员召开年度战略会议。这个团体由五六十名成员组成，其中超过半数都是顶层管理人员，其余则是来自该机构不同级别和世界各地的专家，出于不同的原因被邀请参加这次会议。

这些会议讨论的问题很广，目的是就如何在来年开展业务形成共识和计划。虽然主要目标在于总体战略的制订，很多小组成员也有兴趣解决随时出现的团队问题，因为他们认为这些问题妨碍了机构的整体效率。如果某些较小的机构问题可能为整个公司的发展提供学习的机会，这些问题也经常会被包括到日程中去。我们协助团队确定日程，并引导团队逐项完成。当出现“热点”时（团队就某一特定问题可能出现不同倾向时），我们努力达成共识，支持或反对小组就该问题区进行进一步的深入探讨。

因此在会议期间，线性团队过程如目标的设定、任务的分配、预算的制订和其它此类活动与非常激烈的团队过程、关系工作和前景规划有机地结合在一起。在会议接近尾声时，我们经常通过高强度的讨论帮助机构重新发现自己的神话。机构神话包括一个机构的本质、它的独特之处、它在整个世界上的作用、以及它对人类发展的意义。每个机构都有这样一个神话，不论其大小和宗旨如何。这个神话是包括机构各种现象在内的一种型态，甚至可能隐藏在有时看起来再明显不过的错误或一个团体的失误中。

通常，创办人的目标是机构神话的一部分，开始时的困难也是，这些在管理高层办公室的走廊里依然会被提及。不过，一个机构的神话不止于此。请阅读有关机构神话的特别部分。这个神话需要被重新发现并不时记起，因为它为日常工作带来新的生命，为我们的工作带来新的刺激并使我们的活动更有意义。我们利用最后一段讨论来分析整个会议过程的本质，从中解开机构的神话。然后我们协助把这一神话转化为最终的目标，用它来确定关于机构发展和未来转变管理的整个战略框架。这一过程说明一个机构神话是如何有机地存在于所有团体中，一经发现便可以产生目标。从发现引领一个机构认识到需要发生改变的精神，到找到一个方式来共同创造它们，这是一个令人震撼的体验。最后，我们提供意识技巧，以在未来数月的实施阶段跟踪变化。

在下面所述的机构案例中，我们是连续第三年在该会议上提供协助。起初，一些参与者对于在不同层面上工作的价值表示怀疑（这使我们有机会解释我们的方法如何可以增加价值）。现在，该团体对于探讨潜在的问题区兴致勃勃。如果小组的多数成员认为一个问题不重要，不值得进行讨论，但其他人不同意，我们会成立分组或在通常的会议时间以外提供一对一的解答。

会议准备

我们通常会花多达两周的时间准备这些会议。准备工作包括：

同事辅导和准备：

在进入任何机构以前，尤其是第一次，我们会感到担心。我们并不试图战胜自己的恐惧，而是探索它。恐惧可以教我们对一个机构了解很多，而我们正常的理性观点对这些却会视而不见。

在这个案例中，我们就自己对主办方领导集团中的一名成员所感到的紧张下了功夫。这是他在该机构中的第一年，他对于这整个项目都很挑剔，很显然，他认为这是浪费时间和金钱。我的第一个判断性的反应是认为他没有受到教育，对一般性的系统方法或者特别是对世界工作缺乏了解。在同事辅导过程中，我的共同协助者支持我做角色扮演，我在其中扮演的就是那个人的角色。在扮演这个角色时，我突然发现这个人曾经作为银行家和投资者的背景和经验所带给团队的价值并没有被这个由战略思想家和领导专家所组成的小组认真看待。这对我很有帮助，因为虽然本案例描述中并未提及，这次会议的一个议题就是讨论是否继续开展某一行行业务，该业务在该公司的历史和传统上有着相当的情感价值，但就其利润来说已经不再有意义。该公司已经连续三年进行了这样的讨论，并年复一年地决定继续从事该业务，以象征对该公司根基和历史的延续，并作为他们公司宗旨的一个商标。对他们来说，这一业务已被看作是该公司与环境的关系和多元化的标志，这两者都是该集团初始目标的重要组成部分，他们希望继续被如此看待和认同。由于我做好了准备，当这段讨论开始时，我感到更有能力支持这名新成员要求中止这一被质疑业务的强烈观点，并能够协助提供其它选择以使这一传统更加清晰并将其架构为核心本质，并说明它是如何存在于该集团其它更新的业务中的。这一过程最后在一年后，以关于公司和多元化及环境的关系的新宗旨的形成而告终，该宗旨涵盖了公司的所有业务和管理原则。我之所以要提这一点是出于两个原因：一是说明如果把协助者自己的恐惧和反应展开，它们如何可以成为关于整个集团的一个有用的信息来源，二是说明这些价值如何在下面的案例描述中发挥作用，虽然讨论集中在另外的题目上。

在准备期间，我们协助者必须进行同事辅导，通过彼此合作来提高对于我们自己的日程、问题、恐惧和对即将发生的事件所持保留意见的意识。我们也解决可能出现的团队合作问题，如竞争和嫉妒。与此同时，我们会联络我们的主办方领导小组，评估当前形势，确定他们的目标和日程，了解最新的发展和更新。在实际开会前一

周，我们邀请所有参与者加入我们的局外网。局外网是一个安全的网上环境，可以通过因特网进入，大家在这里可以共享文件、投票、开展小组讨论、使用在线白板、以及进行保密的一对一辅导互动。这一在线工具提供了一个修改日程和在会前预先组织议题的场所，并可以就可能的热点提供预览。我们在会后也使用局外网来介绍在会后可能出现的其它问题，并协助实施转变过程。

作为准备的一部分，我们还就即将协助的议题进行若干内容研究。在准备下面描述的这个案例时，我们了解到一个潜在的议题是扩张进入加勒比地区，于是开始进行相关领域的研究。我们不但阅读了公司的年报，还让我们的一个同事独立调查了寻求扩张的那个部门所属行业的世界市场情况、该公司在全球市场的动态战略定位、以及管理高层将该部门扩张到加勒比地区的依据。我们还研究了所选国家的经济形势，我们的一个同事研究并勾画了一幅涉及该项目的三个主要小组的文化素描。我们都喜欢充分进行准备，我们认为这是成功地进行协助和咨询必不可少的条件。这是我们自己的完全质量管理（TQM）方法的一部分。我们发现这些额外的知识可以增加可信度和信任，使参与者更自由和直接地表达，同时帮助我们为讨论增加内容。不过，一旦我们开始协助，这些知识便成为背景，我们跟随自发出现的团队过程，只在特定环境需要时才使用我们所准备的信息。

案例描述

您即将读到的过程旨在使您了解一个团体如何可以在变化的层面上讨论一个问题。本描述省略了很多协助的细节。它的重点并不在于实际的干预和层面变化的复杂性。因此虽然看起来似乎很容易、很快，其实这是个情绪激烈的碰撞过程。当然，如果协助者对于所有存在的角色都有基本的了解，团队过程应该是容易和不费力的，给人的印象应该是一种有机的流动。如果您有兴趣更多地了解世界工作协助的微观动态因素，请访问本网站的相关部分，那里详细介绍了一次协助互动，逐步解释了整个过程，这样您就可以更好地理解这些方法和干预的复杂性了。

在阅读本文时，您可能会惊异于一切发生的速度。这部分是由于我经常使用概括性的文字来说明实际发生的事情。尽管如此，整个过程用了将近一个小时的时间。实

现这一速度的原因是因为我们使用了幽灵角色和边缘的概念，这就减少了反复，即双方来回重复争论的现象。

开场

我们进入了会议的第二天。这天下午，整个团队在一起开会。这天下午的日程包括讨论这个公司的一个生产集团在加勒比所新设的分支机构的发展和进度，这是这条生产线在这一地区的第一次尝试。从休息时的传闻来看，这个分支机构问题很多，这次会议的目的就是要枪毙这个项目。

项目领导布日吉特首先开始报告，大意如下：

“到目前为止，我们遇到了一些问题。建筑商的供应链存在问题。有些材料丢了，不见了，或者种类不对。此外还有一些人事问题。工人们要么不在规定的时间出现，要么上着班就出去了。为了赶在一个限期前完成任务，我们不得不雇佣非技术工人，结果又引发了更多的问题，使我们落得更远了。公司项目管理人员和当地队伍之间的沟通经常很复杂。不过我们认为我们能够继续努力，克服这些问题。”

尽管布日吉特努力想要表达信心并说明一切都在掌控之下，她听起来还是很恼火。她一直低头看着报告，回避着其他人的目光。

加勒比团队的领导阿朗索现在开始讲话了。下面就是他所讲的大意：

“困难的确存在。我们必需的基础设施还没有到位。有时很难找到我们所需要的某些材料——有时根本就没有。另外，极端的天气条件也给我们造成了延误。不过我们在尽全力，并且会尽可能接近限期完成项目。我肯定我们能解决分歧。”

阿朗索听起来很淡然，仿佛谈论的是别的什么人。他也不看任何人。气氛很紧张。

其他管理人员问了些问题，布日吉特和阿朗索都没有回答，而基本上只是重复着自己已经说过的话。有几位高层领导点着头，示意他们明白了，但是他们的面部表情充满怀疑，有的皱着眉，有的向后倚着身子，有的则抱着胳膊。一人以中立的态度建议再给这个项目一个月的时间，然后由主要利益方决定下一步如何进行。有几个人表示同意，整个团队似乎准备好要讨论下一个题目了。团队的气氛滞闷，而且有些压抑，布日吉特看上去很沮丧。团队听从我们的建议，再多花些时间讨论有关这个项目的各种问题。

分析：双方都陈述了各自最初的立场，双方似乎都知道另一方要说什么。很显然，这一讨论以前已经进行过几次了。他们都传达了有意识的沟通和无意识的沟通，我们把这叫做双重信号。

在“可以衡量”或共识现实的层面上，有所讨论的内容，这标志着双方对问题的共同理解，还有继续努力解决问题的共识。这是有意识的沟通。双方有个默契，要选择理性的线性报告，就好象他们在背诵购物单的内容。被压抑的公开冲突可以在空气里感觉到，它是通过语气和身体语言表达的。这最后几点，语气和身体语言，就是无意识的沟通。我们看到另一个层面，一个自我组织的层面，我们也把它叫做梦的层面。它是自我组织的，因为我们无法控制它，而我们无法认同发生“在我们身上”的一切。

就是在这个自我组织的层面上，我们可以从无意识的并且经常是非口头的沟通里找到“幽灵角色”。在本案例中即声音里的愤怒、听进度报告时高层管理人员的不满、以及最后普遍的压抑和懊丧的气氛。被推迟的并不是什么决定，而是存在于非口头交流中的冲突升级。我们认为团队现在可以通过矛盾升级而获益。

这时存在着许多平行的世界。例如，站在一个经常被叫做民主人本主义的角度，你可以争辩说，那个以欧美思维方式为主导的总部应该对多元化敞开大门，接受加勒比团队不同的文化价值，学习同他们一起工作。站在另一个立场，即机构生存或公

司战略的角度，你又可以争辩说应该取消这个项目，因为它花费太多，会危及整个机构的竞争力。

这些观点只是冰山一角。在它们后面是全球化发展的问题，与之相关的还有关于什么是进步和民主，什么价值能帮助我们在这个行星上成长和繁荣的基本话题。在这一争辩中还有关于文化差异和社会进化的讨论，而在公司文化和战略的舞台上这就是关于时代精神的讨论。虽然这个舞台可能只是局部的，角色可以由本地演员扮演，但他们所扮演的角色在全世界都可以找到。

例如，从民主人本主义的角度看，全球化的成败取决于经济资源更充裕的一方与世界其它地方的文化风格建立联系并给予赋权体验的能力。这种立场认为如果人们不能学会欣赏不同的文化风格，就不会有可持续的解决方案，而只会引起对抗和反叛。从机构生存说的角度看，公司的生存在一个充满竞争的世界里受到威胁。他们争辩说，如果没有机构，人们便没有工作，也就无需再与其讨论民主的价值了。从世界工作的角度看，这两个观点都是真实的一部分；它们是平行的世界。由于它们同属于一个场，二者一定都是正确的并且是互补的。再加上其它观点和平行世界，它们便可以代表整个的真实。通过引进**深度民主**这个概念及其处理这些倾向的方法，我们希望能使那些无意识的沟通得到表达，使尽可能多的信息能够为整个机构所利用。问题不在于潜在的危机，而在于系统自我平衡的企图。协助者的工作就是要创造边界条件，使其能在其中安全地发生。

干预：我们的目标是帮助双方越过边缘，代表幽灵角色，在本案例中即指那些言辞不当的立场。

表达幽灵角色：超越言辞得当的深度民主

协助者之一在向另一方保证稍后她将站在他们一方后，便从总部一侧开始，得到许可代替幽灵角色发言。协助者说：

“如果我是总部这边的，我就会想：这不会有什么结果。从一开始这就是个错误——我们在这个工厂会不断遇到同样的问题。让我们放弃所有这一切吧。他们不够开化，受的教育也不够，是些怪人，看不到我们为他们提供的机会。让我们在一个问题少些的地方建厂。我不能把这想法大声说出来，不然这里就会发生激烈的争吵，因为每个人都会认为自己受到了侮辱。”

听到这些被说出来，有些人甚至笑了，一个人还不自觉地点了点头。其他人则表示抗议——不，他们永远也不会这么想的。有趣的是，加勒比团队的一名成员也笑了，而且看上去还松了口气。另一个成员则显得很愤怒。

分析：一方越过了边缘，说了“言辞不当”的话，使矛盾升级。现在该协助另一方作出回答了。

加勒比团队的领导首先理性地回答，重复说该团队已经尽力了。我们刚才在扮演角色时注意到的那个笑容和那份愤怒都是幽灵角色，需要被揭示出来。

协助者先就那个笑容提问。刚才在笑的那个人立刻回答说，听到这一切被说出来让她松了口气。她说她在跟那个团体打交道时经常能感到这种态度，可是却从来没有人把它说出来。协助者把这回答看成是可以继续展示立场的良好反应，并得到许可为加勒比团队的幽灵角色发言。他说：

“如果我是你，我会这样想：他们从来就不理解我们。他们傲慢又贪婪，他们本应帮助我们把事情做好，可是正相反，他们不停地指责我们，瞧不起我们。很显然，他们根本就不知道我们是谁。”

“太对啦！”

一名加勒比技术工人叫道。

“他们总是以为我们又笨又懒。”

这名技术工人又转向美国的项目领导说：

“你似乎以为如果不一直监督我们，我们就都会离开工作跑到沙滩上去。”

气氛改变了。现在情绪激昂，每个人看上去都很清醒。

分析：这是伴随着相互指责的矛盾升级。双方都上升到打破了团队通常的沟通方式和思维状态。现在要靠协助者来为这一新的发展制定框架，创造一个安全的环境，以便从中找到可持续的结果。首先，必须对团体越过边缘、允许改变的发生这一点表示支持。

协助者为这一改变搭起了框架。她说：

“恭喜大家，你们的表现令人印象深刻。这是解决问题的第一步。请注意，你们双方都变得多么强而有力。正是要靠这股力量才能解决问题，而不只是我先前所感受到的彬彬有礼。正是你们双方所显示出来的这股力量将完成这个项目。”

双方的呼吸都轻松了些。

分析：被指责的双方都是幽灵角色，是没有人肯认同的不受欢迎的立场。因为没有人认同这些立场，我们就无法找到它们后面隐藏的信息，而只能用评判的眼光来看待它们。为了解决这个难题，我们必须穿过现在自己身在其中的非线性情感过程，到达这些角色的本质。看看双方是如何看待彼此的吧：

总部方：傲慢的、得意洋洋的西方思想，以为自己任何事情都能做得更好、更快、更聪明；冷漠，机械论的，疏远，贪婪，无知。

加勒比团队方：懒惰，爱破坏，无知，不开化，他们生活在童话世界中，不明白问题需要立刻得到实质性的解决。

干预是要帮助双方认同部分指责，这样才能揭示出这些固定看法背后的实际过程。这件事情很复杂，协助者可以运用她自己的长者地位和领导能力。下面简要说明了后来发生的情况：

幽灵角色和角色转换

协助者指出，多数指责都或多或少有一些真实的成份，如果一方能够先接受指责，他们将帮助创造一个可持续的结果。加勒比团队的领导阿朗索望着协助者，示意他可能愿意先试试。协助者接过这个暗示说：

“阿朗索，也许你愿意先试试，我会帮助你，然后再帮助另一方。”

阿朗索直视着另一组立刻说：

“不错，我们对于时间和生活有不同的体验。对我们来说，时间不是一样可以浪费或利用的东西。时间给我们机会存在和生活，谈恋爱并跟朋友交往。我们的生活因我们的经验、友谊、快乐而丰富，而不是因为我们创造的利润。我们认为时间以及随心所欲支配时间的自由是最可宝贵的礼物。”

他讲话的时候，你可以注意到一种态度的转变。每个人都很钦佩他直面问题并愿意承担其中部分责任的能力。当他说完最后一句关于时间和自由是礼物的话时，一位瑞典籍高级管理人员突然说：“这听起来真不错！”

他小组中的其他成员瞪着他们的同事。

分析：这是一个非常重要的时刻。当一方认同了对他们的指责部分时，我们看到了角色转换的开始。美欧方的一名成员竟然肯定了加勒比方所扮演的角色，这必然将成为该小组其他成员认同该角色的催化剂。这一发展是可以部分预见的。出于自我平衡的基本倾向，如果一方接受了指责，另一方通常会在原来的立场上发生动摇。该小组无需整个转变。意识到那个角色也存在于他们中间比完全一致更重要。

协助者之一立刻为阿朗索引出核心问题的能力搭建了框架。协助者然后接过角色转换，问那位瑞典人如果有更多的时间他会做什么。他答道：

“我会拿出时间到海边，悠闲地重新考虑我的项目，寻找更有创意的方法——也许听着音乐。”

他笑着说：

“多数时候我都受到外界巨大的时间压力，不断地为各种限期疲于奔命，以致于我从来没有足够的时间好好考虑一下脑子里的那些新创意。”

很多管理人员这时都表示同意，尽管有些人仍然不同意。一个人说：

“是呵，记得那次霍斯特（另一位管理人员）弄断了腿，住了两个礼拜医院后带回来多少好点子吗？（每个人都大笑）而且他人也变得更好了！！（每个人笑得更开心了）”

一直静静听着这段对话的人力资源总监说：

“实际上，如果我们有更多的时间，我们可能会效率更高而不是更低。这是我听到大家在说的。”

美欧分组这时开始热烈讨论起如何利用时间，如何应付时间压力，以及如何架构以给创意更大的空间。他们好象忘记了旁边的加勒比团队，他们正愉快地注视着这场谈话。美欧分组决定在第二天的分组讨论中增加关于时间压力、创造性、效率以及如何取得平衡的议题。美欧分组的领导建议一些加勒比团队的成员加入他们的讨论，因为他们可能有助于这一过程。加勒比团队自豪地微笑着。

分析：关于时间及其利用的问题现在被看成是普遍存在的问题，对双方都存在。现在，美欧分组的成员示意这次互动使他们学到了东西。时间压力和想要从中逃避的冲动不再被仅仅看作是加勒比团队存在的问题。相反，这个问题无处不在。通过接受部分指责，加勒比团队开始把矛盾降级。这一承认产生了强烈的影响，并可以被认为是美欧分组发生改变的原因。

过程是自我平衡的。另一方也必须接受属于它的指责部分。我们现在必须帮助另一方越过边缘。

协助者现在要求另一方认同指责。经过一些提示，布日吉特承认说：

“的确，我瞧不起很多人，因为他们不如我效率高，也没有我聪明，他们经常看不到哪里可能增加价值或利润。”

加勒比方松了一大口气，屋子里到处都有一些不赞同的表示。

分析：拥有自我感觉优秀的体验，觉得自己比别人出色，这被认为是不当的言行。布日吉特踏入了幽灵角色。就象懒惰一样，傲慢也需要被揭示。经过展开，懒惰被看作是针对时间的不同体验，在双方都存在并为双方所共同需要。揭示傲慢应该也可以达到同样的重新界定的升级。对于世界工作者来说，加勒比方因为对方承认傲慢而松了一口气并不意外。人们通常以为承认会导致愤怒，但是，相反的事情发生了。幽灵角色的作用一直都能被感觉到。现在它被表达出来了，我们知道我们可以处理它了。

协助者问她她是如何知道这一点的。她起初看上去有些困惑，然后说：

“我跟别人谈话时能感觉得到。”

我请她花点时间来实际感受一下、认同一下这种感觉。她这样做的时候，脸上突然浮现起笑容，她吃惊地说：

“这感觉其实很不错。它的感觉就好象我最喜欢的甜点一样，柔软，甜蜜，还有一点浓烈。”

当进一步问她时，她解释道：

“我有非常多的经验，在很多大陆上创造了项目……我能力很强，条理性很好，现在我能了解我所遇到的绝大部分问题。我为我的知识骄傲，并且感觉良好。”

她看上去有些窘，当问到她为什么害羞时，她回答说，“一个人不应该自我感觉良好。”她的脸上有一种光辉。屋里很安静，很多人都深受感动，加勒比团队的领导突然脱口而出：

“我有过这种体会，你的经验是多么丰富，看到你现在这样公开地谈论它真是棒极了。”

她看上去很吃惊，因为他并没有批评她，而是崇拜她。她问她这么说是否很唐突

“不，”

阿朗索回答道，

“正好相反。你也让我为我的工作骄傲。我们有很多困难，但是我们克服了那么多（他举了几个例子）。如果我们没有开始这段对话，我们永远也不会正确评价这一切。”

布日吉特点头同意，放松而又吃惊地看着他。她说：

“如果我更多地体验这种成就感，我可能会更多地干预，更多地说出应该怎么做。”

突然有人开始鼓掌。屋里的气氛棒极了。每个人都感觉到气氛变得放松了。双方都同意他们的情绪发生了转变，并且感谢他们之间敞开的交流。

分析：傲慢现在也被看作是普遍的问题。傲慢是对自信和自我欣赏的曲解表达。一旦拥有它，通向自豪、领导力和长者地位的道路便打开了。双方都开始看到这些联系，并从这个过程中发现了值得自己学习的地方。

决议

这时，一位管理人员问这对实际的项目有什么实质性的影响，下一步又该做什么。

分析：既然隐藏在幽灵角色中的信息已经被找到，团队也已经体验到先前的主导思维状态发生了转变，共识现实又回来了。揭示和发现最初的潜在紧张关系是为了增强不同的小组和人材之间的合作和协力，在两个小组之间建立互相信任的关系。这一过程现在应该为实际的问题带来有效的解决方法。

加勒比团队开始说他们其实可以做得更好。其中一名成员承认有些延误可能是可以避免的。一名技术工人半开玩笑地说，也许他们在“抵制”。现在他们说他们想要更努力，因为他们想要也需要这些工作：

“我们想学会更高效地工作，我们懂得这座工厂会对我们大家都有益。我们想学习如何做得更好，并期望在这个领域得到培训。如果我们象这样对彼此讲话，我们可以24小时地工作，这比沙滩有趣得多了。”

他针对前面说过的话，用开玩笑的语气说完最后一句。

团队决定第二天分组讨论采取什么措施才能提高效率，并邀请另一组的团队成员参加。他们设立了一个联合小组，由两个组各派两名成员组成，负责就供应链的长期规划问题制订策略，并负责解决人事问题。（第二天，这些小组发现多元化问题与供应链问题紧密相连，于是又采取了新办法来处理它们。）项目领导看上去很振奋。她带着长者的尊严有力地总结道：

“这是一次令人难忘的学习经验。我很感谢大家把团队合作和关系的重要性提出来。我注意到是你们（她看着阿朗索和他的同事）最先承担起问题的责任，最先支持我的领导，最先让我们走到一起。”

阿朗索点着头，脸上带着笑容，自豪地说，“我也注意到了。”

团队领导说，“我知道这将是一个了不起的分支机构，我现在知道我们一定能够按时完成这个项目。”

每个人都大大松了口气，团队里有一种新鲜的亲密感，空气中充满了希望。

分析：现在，协助者的任务是通过重温大家完成了什么，下一步要做什么，以及通过回答这一过程如何为整个项目增加了价值这个问题，来为团队刚刚经历的过程搭建框架。在传统的战略发展会议上，很多关于权力分配、内部政治、多元化问题等的潜在冲突都表现为关于最佳策略和最佳做法的激烈争论。由于潜在的过程很少得到直接的探讨或解决，这些讨论经常会反复，或者得到的结论稍后会遇到消极的

抵抗。另一方面，如果潜在的问题实际得到了探讨并成功地得到了解决，很多团队会如此兴奋和放松，以致于他们会失落在那感觉良好的气氛中，而忘了找到实际可行的解决方案。这时候，协助者就有责任把团队带回到实际的任务中来，为团队决定要实施的改变确定步骤和制定时间表。这需要在团队过程的环境中发生，以说明实际的管理、股东价值的标准和增加价值的策略并不是与团队工作问题分离的，它们实际上可以相互加强。在今天的世界上，公司集团有时会被错误地攻击为太过现实。可是，很多原生文化都是在创造更好的实际解决方案的背景下理解并需要理解冲突解决、团队过程、社区建设甚至精神性的。正因为此，霍比人说：“这些话能种玉米吗？”我们的工作能有实际的用处并为我们机构每天的现实增加价值吗？

框架和步骤

我们用下面的方法为团队搭建了过程框架：

公司方认为加勒比方没有能力满足它对于建成工厂的效率要求。加勒比方认为公司方没有能力满足合作所需要的领导要求。在本过程中，我们看到一次赋权的体验，即看上去更加美欧化的公司方懂得了拥有高效率可以以一种更相关和合作的方式来实施和传授它。加勒比方了解了它在团队合作和建设方面的领导能力。根据它自己关于关系和团队合作的看法，它在团队过程的每一阶段都率先迈出了第一步。这一方懂得了它可以有意识地利用这一能力来更有效地解决团队合作问题。这一过程说明不同的天赋不一定要冲突，而是可以协力共存。

我们然后请每个人再组成小组，讨论这一意识现在如何可以解决其余的实际问题。

这些小组在 45 分钟后集中起来，报告了如下结果和计划：

- 共同为当地团队编制有关时间管理技巧和管理技术的培训教材，特别要强调多元化问题和合作。
- 确定新的战略规划步骤以处理长期和短期的供应链问题（无法找到材料或必须等待它们的到货），由两个小组派人共同组建特别联合小组，负责供应链

问题、人事问题和工业关系问题，特别要强调所有这些领域中的多元化问题和合作。

- 约见主要供货商，包括讨论现有问题和如何解决它们的团队过程。

后记

参与者告诉我们，他们认为这次会议非常成功，后来他们还告诉我们，那座工厂按时完工了。两年后，这个公司庆祝了它的加勒比分公司所创造的生产纪录。虽然我们不认为在那次会议和后来的成功之间存在任何因果关系，但是作为这个故事的一部分，我们想还是应该在这里提及。

结束语

本案例描述旨在为您就如何应用这一模型提供一个大致轮廓。要使任何类似上面所使用的团队合作干预取得效果，都需要持续的支持文化。上述描述省略了许多细节，也不包括对于协助者意识过程的详细描述。它还略去了准备工作的细节和之后的报告工作。在上述会议后，两个团队都通过我们的局外网在线辅导了两个月的时间。有时，这些在线辅导之后又继以一两个人的会议或电话讨论，以确保所发生的变化得以持续。根据三个人的要求，我们在之后一年的时间里对他们进行了辅导，超过了工厂建成的时间。我建议您到本网站上的其它网页或者到[图书馆链接](#)去了解关于其它案例的更详细的描述。

Translated by: Yi Wang

翻译：王奕

w_e_2000@yahoo.com