

 百年基业
GENECHAIN

百年基业引导技术系列丛书

Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making, 3e

结构化研讨 (第3版)

参与式决策操作手册

山姆·肯纳 (Sam Kaner)

[美] 雷尼·林德(Lenny Lind) 凯瑟琳·陶蒂(Catherine Toldi) 著
莎拉·菲斯克(Sarah Fisk) 杜安·伯格(Duane Berger)

闫永俊 王洪君 译 郝君帅 王培杰 审校

 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making, 3e

结构化研讨 (第3版)

参与式决策操作手册

山姆·肯纳 (Sam Kaner)

[美] 雷尼·林德 (Lenny Lind) 凯瑟琳·陶蒂 (Catherine Toldi) 著
莎拉·菲斯克 (Sarah Fisk) 杜安·伯格 (Duane Berger)

阎永俊 王洪君 译 郝君帅 王培杰 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Sam Kaner, Lenny Lind, Catherine Toldi, Sarah Fisk, and Duane Berger: Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making, 3e

ISBN: 978-1118404959

Copyright © 2014 by Community At Work

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Century Wave Culture Development Co-PHEI and is not the responsibility of John Wiley & Sons, Inc. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2016 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版经由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号图字：01-2015-2370

图书在版编目 (CIP) 数据

结构化研讨：参与式决策操作手册：第3版 / (美) 肯纳 (Kaner, S.) 等著；闫永俊，王洪君译。——北京：电子工业出版社，2016.4

(百年基业引导技术系列丛书)

书名原文：Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making, 3e

ISBN 978-7-121-28423-6

I. ①结… II. ①肯… ②闫… ③王… III. ①决策学—研究 IV. ①C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 057318 号

责任编辑：丁沛岚

印刷：北京天宇星印刷厂

装订：北京天宇星印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：787×1092 1/16 印张：24.25 字数：431 千字

版次：2016 年 4 月第 1 版 (原书第 3 版)

印次：2016 年 4 月第 1 次印刷

定价：68.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

译者序 1

多年以前的一次机缘巧合，我参加了引导界资深人士许逸臻女士主持的一次开放空间引导技术工作坊，从此激发起我对“引导理论”的万丈热情。回想起来，引导理念为何会如此深入吾心？大概还在于它暗合了我内心深处根本的价值取向：平视权威，尊重每个个体，视差异为常态，追求多赢。这些理念长久以来一直根植于我的价值观。

之前在翻译加拿大引导大师 Chris Corrigan 的 *The TAO Of Holding Space* 的时候，我体会到，来自西方的引导理论，吻合了我们祖先博大精深的哲学思想。继而，在进一步接触了 MIT 学者奥托·夏莫 (Otto Scharmer) 先生、彼得·M·圣吉 (Peter.M.Sengee) 先生的一些理论之后，我愈发感觉到东西方文化的相通之处。这两位西方学者在提及中国国学大师南怀瑾的时候，崇敬之心常常溢于言表。在社会变革如此迅猛的当前，众多西方学者为了解决不断产生的社会矛盾，智慧地汲取了东方哲学思想的精髓，结合西方以往成功的管理思想，发展出各类实用落地的引导理论，为整个社会的和谐发展做出了卓越的贡献。可惜的是，我们祖先博大精深的思想成果和他们的哲学理想，在当今中国社会依然还只是理想而已，并没有转化为“社会和谐”的成果。

当国内引导界资深同人张树金、任伟先生推荐我翻译本书的时候，我感到非常荣幸，为能以菲薄之力贡献于中国引导事业而感到骄傲！我和合作者王洪君先生利用业余时间，在刘露明老师的支持下，历时数月，完成了本书的翻译。其中，我翻译的部分为第 1、3、5、7、9、11、13、15、17、19、21~25 共 15 章，其余 10 章为王洪君先生翻译。翻译过程中我们尽量选择通俗易懂的语言，以期初涉引导的读者也能顺利阅读和理解。与此同时，感谢电子工业出版社和百年基业公司的精心甄选和细致审校，联合策划将本书纳入“百年基业引导技术系列丛书”出版发行，使得这本引导界经典之作如期与广大读者见面。

中国台湾的引导者多年前已经翻译了本书 10 年前的旧版本。本次新版后的翻译，我们基本以大陆读者的阅读及用词习惯为基准，但考虑到老读者的需要，在不违背大陆用词习惯的前提下，我们尽量保留旧版翻译中一些术语的译法，希望新老读者在两个版本之间不会产生歧义。

以往中国大陆的引导爱好者，除了阅读英文版的引导理论原著外，多数只能获得台湾版的译文。由于两地汉语在用词习惯、意义表达上的差异，不少大陆读者在某些引导概念的理解和解释上，产生了不少困惑。希望随着大陆版翻译作品的日益增多，这个现象能不断改善。让我们一起在引导之路上互相支持，越走越远，越攀越高！

闫永俊

译者简介

闫永俊 1988年毕业于上海交通大学。28年来的职业经历，涵盖了大学讲师、科研项目主管、企业创办者、跨国集团分公司总经理及独立企业咨询培训师。主要工作区域包括中国、加拿大及澳大利亚，具有丰富的企业运营管理和培训经验。以下感言精准地反映了译者对“引导”的独特理解：“弱化阶层差别，平视权威，让最基层的群体来参与演绎人类最高水准的创造力。”这是我长久以来深埋于心的理念。对我而言，引导与其说是一门企业管理技术，倒不如说是一位引路天使，它引领着我，使我内心深处的渴望，伴随着喷薄而出的热情，转化成一场轰轰烈烈的组织行为变革。

译者序 2

关于“引导”这个概念，如果没有接触过，似乎很难给出通俗易懂的解释，让我们先从其应用谈起。从目的上来讲，有的是为了决策，有的是为了交流，有的是为了团体融合，有的是为了深入探索和思考；从管理层面上来讲，有的是为了思考组织未来使命、战略，有的是为了制订计划、进行总结，有的是要启动项目、解决问题；如果再务虚一些，有的是为了激发未来畅想，有的是为了打造团队气氛，有的是为了调解团体冲突……

引导的应用领域很多，概括下来，只要是需要运用团体经验、激发团体智慧、促进团体融合的场景基本都可以使用。这也恰恰是目前不同类型组织的管理者及一些专业人士一直苦苦追寻而不得的，即如何有效带动团体共同工作。

德鲁克先生在几十年前就预言过，未来是知识工作者的时代。知识工作者就意味着一切都在其脑子里，不那么显现，不那么容易被看见和掌控；意味着彼此独立和自我拥有知识；意味着更需要激发和连接；意味着管理的去中心化，即信息会越来越分散地掌握在不同人的手里，而传统的组织方式大多已不再奏效；意味着给管理者带来全新的挑战，目前很多人研讨的85后、90后的问题，其实不是新问题，本质上就是如何能够激发其潜能、发挥其优势、让其参与管理的问题。而引导是解决以上问题最为得力的工具之一。

这几年引导在中国的兴起，恰恰也符合这个时代的要求。尤其随着互联网+时代的到来，组织面临的外部环境在飞速地变化，这些现状要求组织能快速地反应。而内外部环境的复杂性呈指数性增长，又需要组织用更长的时间来进行周密思考和审慎决策。这刚好是一对矛盾。而引导恰恰是可以解决这对矛盾的利器。引导可以极其有效地提升研讨和决策的效率，以及后续行动的承诺感，并可以进行不断的迭代思考，可以说

是未来企业管理者必须掌握的一门技能。

《谁说不能一起做决定》这是本书台湾繁体版的书名，其说明了绝大多数场景下引导的价值和意义。“让事情变得更容易”是引导的本意，也是引导要达成的目标，即更快速、更有效、更投入、更落地。对此引导既需要对事情的关注，同时也需要对人的关注。引导者因而需要掌握实情，探讨流程、方法和工具，也需要对团队内在动力和能量敏锐觉察。就像中国的太极图那样，一阴一阳，此消彼长，共同作用，达成效果。

在2009年年初，我第一次作为引导者，参与一个德资企业战略项目的引导工作，那时我是5名引导者之一。虽说是第一次，但当时却觉得自己做得不错。可是后来真正学习了引导之后，才知道自己当时是什么样的状态。对照本书来看，更知道自己当时的差距在哪里。

在翻译本书期间，我也参与了两个不同的引导三阶培训项目的学习，这对于我的帮助非常大。其中一个项目是跟ICA和IAF的顶尖老师学习，我发现学习的很多内容是来自本书，所以对本书内容的理解和翻译起到了非常重要的作用。

通过学习和翻译，对比自己以往的引导实践，我发现本书不仅在基础理论和方法上非常深入和基础；同时，本书的工具、模板和具体实例也极其有效而实用。从理论性、实用性和工具性的角度来讲，这本书的内容确实让人折服，不愧被评为亚马逊5星图书，可以作为引导者和引导学习者案头必备的一本宝典。

目前在中国引导的书籍和流派众多，我就不一一枚举了。但不论如何变化，用中国古话讲，“万变不离其宗”，这本书可以说有正本清源的价值，其在引导界中的地位和作用是不言而喻的。

中国这个巨大的市场目前正从快速发展期向低速发展期过渡，从趋势上看未来必然会出现越来越多的兼并重组，会出现更多更深刻的变革和创新。另外，分散、互联、快速迭代式变革和创新的特点愈加明显。因此，灵活、快速、群体激发的自组织工作方式在未来必将成为主流。其场景就像《失控》中所描述的那样，组织中任何一个个体、小单元、小团队都将以有机复杂系统中基本元素那样的方式生长和互动，进而形成不同的子系统，再进行交互作用，最终浮现出系统的特征。这里，系统要素之间良

好的有效互动的关键在于如何有效激发小个体及子系统的自组织，并朝着组织所期望的方向努力，而引导能为此提供不可或缺的重要的解决之道。

引导不仅仅是流程和工具、开会和研讨、融合和激发，它还是一种领导力，更是未来不同阶层管理者及独立贡献者的一种工作方式，带给我们的不仅仅是快速、有效这样关于做事和达成结果的惊讶，更是在人的层面的“尊重、平等、参与、互动、认可、价值和承诺”。

奥拓在 U 形理论中提到，伟大领导力的核心来自真正的倾听，即你是否能真正倾听你的下属、你的同事、你的上司、你的客户。只有真正做到了生成式倾听，才有可能在放下（旧）和生成（新）之间进行连接，才有可能让新的事物自然显现。这显然是企业未来创新和变革所期望的，也是企业领导者所追寻的。引导就是这样，让你可以打造并抱持一个空间，有所为地实现“无为而治”，让创新和变革发生。

再引用德鲁克先生的话：“你雇用的不是一双手，而是整个人。”所以我们必须尊重和关心人，要致力于发掘每个人的优势和特长。也就是说，“人力资源”的概念要有所调整，关注的是“人”，而不是“资源”。以往人力资源注重的是如何利用人来达成组织绩效，而人的概念则侧重如何利用组织来发挥人的优势。可以说组织的成果有两类：业务成果和人的发展。在这两方面，引导帮组组织的管理者有效地进行平衡。引导可以实现人性的管理，因而可以让我们绽放人性的光芒，帮助我们追寻冰山底下我们内心的需求和渴望，同时达成业务成果。

我非常有幸能在做独立顾问时决定开始学习引导，也非常幸运有机会翻译这本书。学习和应用引导给我个人工作上的体验是“我从一个会跑的人变成了一个会飞的人”，引导为我的咨询和培训带来了全新的解决思路，同时引导也对我的个人生活带来了很大的影响，朋友说我变得比以前“柔软”了，8 岁的女儿也可以自己设计问题并主持家庭引导。

在翻译结束最后一遍核对时，我的伙伴闾永俊和我一起做了一个 check out。我说我要感谢一些人，感谢引导者任伟推荐我来翻译，这让我能有体验和学习的机会。还要感谢我的伙伴闾永俊先生在语言上的指点，另外他承担了共 15 章的翻译工作，对于如期完成翻译做出了至关重要的贡献。另外要感谢台湾繁体版译著的译者，让我有了

很好的参照。最后要感谢我的家人，翻译期间正值工作繁忙之时，谢谢夫人和小女儿在时间和精力上的理解和支持。

王洪君

邮箱: krucker@qq.com

译者简介

王洪君 资深管理咨询顾问、培训讲师、引导者。曾在瑞士马利克管理中心、英国标准协会和美国睿仕管理等知名企业任职。熟悉公司通用管理的大部分主题，有系统的理论功底。在公司战略制定、业务流程改进方面颇有经验，并专于多模块管理发展项目的设计和实施，善于将引导与咨询和培训项目进行结合，实施引导式咨询和培训。“无引导不培训，无引导不咨询”是其风格。在引导实践和培训过程中，译者发现了一个有趣的现象，即引导会让人“上瘾”，不论是老师、社区工作者、NGO 工作者还是企业管理者，无一例外，都欲罢不能。究其原因，皆来自引导的魔力——“让事情变得更容易”。虽然引导博大精深，但相比其他方法和技巧，它更容易操作，更容易出成果，也更容易让参与者喜欢。

第3版前言

团体的力量

1990年，当我们开始撰写本书的时候，人们对“团体引导者”（group facilitator）这个术语还非常陌生，大多数人会说：“引导者？那是什么？”

但25年来各方面都发生了不小的变化。引导者，从一个模糊的“中立第三方”角色（狭义地聚焦于帮助团体做最佳思考），到现在成为一系列广义的团体领导力角色的同义词，从一个“培训师”到后来的“主持人”，再到“会议召集人”，最后到“管理者”，到本书2014年再次出版的时候，其影响已经涵盖了与团体正常运作有关的一切内容。

从另一个角度看，引导者角色的本质却始终不变：引导，最重要和根本的，是必须与团体有关。无论指导一次讨论过程，还是引领一次讨论过程，或协调一次讨论过程，或只是简单地管理一个过程，引导者角色的意义，就是面对一群要解决问题的人，增强这个团体的运行效率。引导者在整个过程中帮助团体、服务团体，为团体做指导和向导，而解决问题、做出决定、产出方案、付诸行动，却只能靠团体本身。

人类20世纪最伟大的成就之一，就是意识到：团体成员面对面坐下来以小组的形式一起工作，具有潜在的变革创新效应。机会就在你眼前，如果你想抓住它，就要说出你心中真正所想，然后接受他人对你想法的反馈，并了解你的想法如何与他人交互，其他人在你想法的基础上发散出他们自己的价值观和想法，而你虚心倾听他们的想法并继续完善自己的想法，同时你在学习换位思考的过程中挣扎、纠结并最终走出瓶颈取得胜利。每当我们坐下来，卷起袖子，投入一场面对面的小组圆桌讨论，我们都是正在领略一个充满机会的世界，这是一个可以改变自己并获得成长的世界。在这个变革

及成长的过程中，我们也同时改变并丰富了每个团体成员的认知和经验。

而这反过来又使得整个团体更强大、智慧、自信，这往往也使团体成员更勇敢。作为一个团体，我们一直共同拥有一把改变世界的钥匙，然而我们几乎从来没有使用过它，甚至都没有想过要试一下。但是这个机会就摆在那里，一直默默等待着，随时听从我们的召唤。我们可以称为“参与式决策”“社会创新”，也可以称为“协商对话”“多功能交互团队”，或者称为“多方干系人共创”“群体激发”。无论我们称它什么，我们都在谈论“释放我们内在变革创新的能量”，这种能量就蕴含在面对面讨论的团体中。一开始，它只是唤起大家的意识、激发彼此的热忱，接着，潜移默化地，使每个参与者有勇气找到彼此共同的渴望，然后一起得出新的行动计划并进行实施，沿着这个行动计划指定的目标，我们怀着希望和勇气，去挑战甚至解决世界上各种艰难的问题。

当我们投入这场认真的、面对面的团体工作中时，机会就在那里等待着我们，在这个场景中引导者的角色至关重要。引导者——这些中立的第三方工作者，支持着团体面对面地讨论、工作，使得团体能以最佳方式进行思考。本书就是为这些引导者而写，并以此向他们致敬。这个工作充满挑战，重任在身，尽管外界满是无尽的诱惑，而你却最终选择了这个角色，行走于深邃孤独的旅程中。对于这些把引导事业当作终身追求的读者，我们满怀敬意。

参与的文化

尽管团体成员可从身边的引导者那里获得帮助，但团体在这个参与式过程中，本身应该肩负一些责任和义务。或者换一种说法：假如一位优秀的引导者帮助团体成功解决了一个十分严重的问题，成员们都积极投入，建立了互相理解的共识，找到了兼顾每个人的解决方案，并且制订出完美的行动计划，把方案付诸实践，每个成员都声称这样的体验“具有改变人生”的意义。现在，引导者完成了合约即将离去，这时的团体该怎么办呢？

根据对各种团体的观察与研究，我们认为，即使世界上最成功的引导过程，其本身也没有足够的、可持续的参与式价值观——共担责任。如果一次引导得很成功的参与式决策过程帮助团体开启了变革之旅，而团体成员想要持续地推进这个变革过程，

他们就必须引入一种真正的参与式文化，并将其内化为团体精神。这并不是件容易的事。

引导者在场的时候，他能使用各种方法和工具来维持团体的合作和热情。事实上，引导者指引着团体成员进入参与式思考模式，并在整个引导过程帮助团体维持着这种思考模式。为了做到这一点，引导者在过程中必须十分努力，以期在现场当达成3个目的：建立和维持一个互相尊重、互相支持的氛围；抽离于内容但管理好流程；为了增强团体合作共创的能力，在过程不断展开的同时，教导团体成员新的思考技能。

践行以上3点非常关键，它们是参与式核心价值观得以扎根团体的土壤，是引导者在打造参与式环境时必备的核心能力。

当引导者完成合约离开后，接下来，团体会遇到这样的困惑：他们确实已经培养出参与式的思考模式，也能够真实地看见全然参与的好处，可以看见参与式价值观带来的所有好处，但是究竟应该由谁来承担责任，以维护互相尊重、互相支持的氛围呢？谁来负责管理团体对话的流程呢？因此，引导者在全程引导一开始，就应该教导团体如何承担起责任以维持参与式对话的氛围。

一些引导者很重视帮助团体建立起永续的参与式文化。对于这些引导者来说，仅仅使用诸如“良好的倾听技巧”之类的工具是远远不够的，还必须让团体成员明白引导者正在做什么。所以当引导者要教成员们一种新的技能时，就要鼓励他们时不时地在会议议程中加入一个学习步骤，可能是30~40分钟，有时甚至可以是1小时。要让会议策划者们懂得引导者正在做什么，这样他们就会留出足够的时间做体验式活动，这些活动能让团体成员进行自主学习，也就是实际操作、反馈、总结，然后在接下来的会议时间里，引导者再帮助成员找到合适的方式应用刚刚学到的新技能。

简言之，通过为团体成员提供新的思考模式、各种模板和模型、各种技能和工具，引导者可达到如下目的：

- 以尊重和支持的方式对待每位成员；
- 从成员间对话的内容中抽离，这样团体就能讨论和管理属于他们自己的流程；
- 鼓励成员自主学习，培养合作共创的能力。

现实中的团体处于两种状态：一种是暂时的、由引导者促成的参与式环境；另一种是长效的、由团体成员内在驱动形成的参与式环境。当引导者决定把团体从前者转换成后者的时候，他会在与团体互动的一开始、并在过程中的每一步，通过聚焦于打造团体“沟通和流程管理”的能力，把一些模型和工具传授给成员。

利用本书打造参与式文化

本书第3版新增了60多页与工具有关的内容，这本身是一件很好的事情，我们很高兴能把这些新内容呈现给读者。但以我们的角度来看，更有意义的是，我们对旧版内容做了重新整合排序，以细致入微且有助于引导者的方式，期望达成这样的目的：帮助引导者更好地向团体传授这些工具，帮助团体打造出属于他们自己的参与式文化。

实际上，本书介绍的很多工具，引导者都可以拿来传授给团体成员。读者可以挑选几页内容，让团体传阅；或者把内容写在白板纸或幻灯片中，让大家以小组或整体的方式进行讨论，这样就创造了一次体验式学习的机会。

结语

在参与式讨论过程中，尽管引导者可以用幽默和个人气场来化解某些复杂的情景，但他们在传授技能和知识时，必须用心服务，以发展团体的能力，个人魅力反而不那么重要。持续有价值的东西是，团体所获技术能力的清晰度和有效性。在引导者努力把这些礼物奉献给团体的时候，我们在这里，用这本书全力支持引导者。

第1版前言

团体决策的益处已经被广泛宣传：更全面的思考、更一致的认同，更明智的决策，诸如此类的出版物随处可见。然而当理论真正被应用于实际时，却很难出效果。很多团体中的决策既不彻底也不全面，它们或缺乏想象，流于平庸。

为什么会这样呢？

我们可以从根深蒂固的、被普遍认可的文化价值观中找到答案。在现今普适的价值观中，人们很难真正地在集体中思考。很多人甚至在不知不觉中就做出了价值判断，这就阻碍了团体中其他人自然地表露心声，打消了其他人畅所欲言的念头。例如，相对于一些措辞得当、文采飞扬的想法和观点，某些表达稍显笨拙、不太完善的观点会更可能被人忽略，人们偏好那些简洁明了的判断和掷地有声的结论，却下意识地拒绝对问题复杂性的深入探索。制订行动计划，不管这计划是多么的脱离现实，都被认为可以“把问题搞定”；而分析探索问题背后隐藏的原因则被称为“离题走偏”。综合起来，这些现状充斥着这样的信息：说出你的想法，但不要多问；表现出热忱，但不要流露你的感觉；要富有成果，但请抓紧时间第一时间做正确的事。总而言之，传统的价值观并不能有效地促进团体思考。

然而，如果各方面做得到位的话，团体决策依然是解决复杂难题的最佳途径，目前还没有更好的方式能够代替这种整合发散的多元观点获得集体智慧的方法。成功的团体决策需要每个成员充分利用全体成员与生俱来的、全部的经验 and 技能，这就意味着要鼓励成员说出心声、平等对待不同观点，而不要害怕不同的声音。这意味着成员间会努力理解彼此，尤其在面对压力和冲突的时候。简言之，就是用参与式价值观来进行运作。

参与式团体

传统团体

每个人都参与其中，不仅仅是那几个能说会道的人。

思维敏捷、口齿伶俐的发言者得到更多的发言时间。

人们彼此进入对方的空间，全方位思考并畅所欲言。

人们常常频繁地打断、干扰对方。

正反对立的观点可同时存在。

不同的观点被认为“冲突”，而冲突就必须解决，或者冲突的某一方被扼杀。

人们用支持性的提问彼此激发，如“这就是你要表达的意思吗？”。

提问常常被认为挑刺，似乎被提问的一方做错了什么。

每位成员都尽力聚焦于彼此的发言。

除非发言者抓住了听众的注意力，否则众人就游离话题、心不在焉，很难集中注意力。

彼此都能认真倾听对方的想法，因为他们知道自己的想法也会被认真倾听。

人们很难彼此倾听，因为每个人都急于表达和演绎自己的想法。

每位成员都能对不理解、不赞同的观点提出异议，每个人都知道彼此的立场。

即使观点和想法不同，但大多数人选择保持沉默，没有人能知道在场的每个人的真正观点和立场。

成员可以准确地呈现和描述每个人的观点，哪怕是他们不认同的观点。

当他人的意见和自己相左时，人们很少会去弄清对方意见的内容及背后的理由。

有想法当面讨论，不在人后说三道四。

由于在会议中不能直截了当地发言，于是在散会后议论纷纷。

鼓励成员坚持自己的立场，哪怕和主管的立场针锋相对。

不随大溜、有主见的人，通常被压制而不说出真实想法。

除非每个事件相关者都理解了解决方案背后的逻辑理由，否则就不能认为问题“已经解决”。

一旦团体中思维最快的一些人得到了一个答案，问题就被视为“已经解决”。同时，团体期望其他人也妥协认同该解决方案，根本不管其他人是不是真正理解了该决策背后的逻辑和理由。

当大家做出一个共同决议的时候，被认为该决定反映了团体成员最广泛的观点和诉求。

当大家做出一个共同决议的时候，推定每个人的想法都是一样的。

在团体决策上,参与式方法和传统方法分别遵循着两种截然不同的团体规范准则。

一部分的准则差异已经呈现于上页的表格中。就像表格中所揭示的那样,要想从传统价值观转变到参与式价值观,并不是说一句“让我们成为一个善于思考的团队吧”,就可以简单完成的。它需要我们改变思维模式,怀着坚定的信仰,不断努力才能让团体在“传统主流价值观”的大潮中逆流而上。

当团体开始迎接这种挑战的时候,团体成员需要在引导者的影响下少走弯路。如果光靠团体自己的力量,很有可能回到传统习惯的老路上。引导者有丰富的技能来帮助团体跨越老的常规模式,尤其当引导者做到以下几点的时候:鼓励全员参与、促进互相理解、孕育包容的方案、培养共担责任。引导者的这四大功能都来自参与式决策的核心价值主张。

把参与式价值运用于实践

引导者是火种的守护者,是迈克尔·道尔在前言中所描述的愿景的承载者,这个愿景就是所谓的“一个公平、包容、开放的过程”。这就是为什么很多引导者要帮助团体理解什么是团体决策的动态过程和团体决策的价值主张。他们认识到,理解了这些,团体成员才能具备“参与式决策过程”中需要的共同语言和共同价值基准的能力。

当一个引导者帮助团体掌握此过程中所需的技能时,他就是在复制和践行“参与式决策”的核心价值之一:“共担责任”。这个价值观在本书中担当着显著而重要的角色,它被安排在一系列独立的页面中,以便引导者复印及分发给团体成员。

例如,新组成的团体,往往能通过阅读及讨论第 1~2 章的内容有所收获。这些章节篇幅短小,15 分钟就可以读完,而且颇具趣味性,还提供了有效对话的基础。

引导制定可持续的决议

制定可持续的决议的过程分为 4 个阶段:收集各种多元的观点,建立共享的理解框架(共享的价值参考体系),得出包容的解决方案,最后到达终点、完结讨论。一个优秀的引导者懂得如何推动团体经历从起点到终点的这些阶段。为了做到这一点,引导者需要对参与式决策的动态过程和价值观有一个全面的理解,需要掌握一系列标准的过程管理技能,还需要借助一整套先进的思考工具来计划和实施每个阶段的干预措施。

兑现团体决策中的承诺

践行过参与式方法的人们往往能领悟到：引导一次会议，不仅仅是一次解决问题、制订计划的过程，它也提供了一次提高个人技能、团体效率的机会。我们要感悟到这些机会，即让团体决策的承诺得以兑现。只有通过不断的努力，才能把参与式决策的价值真实地、成功地运用于实践。