

Appreciative Intelligence

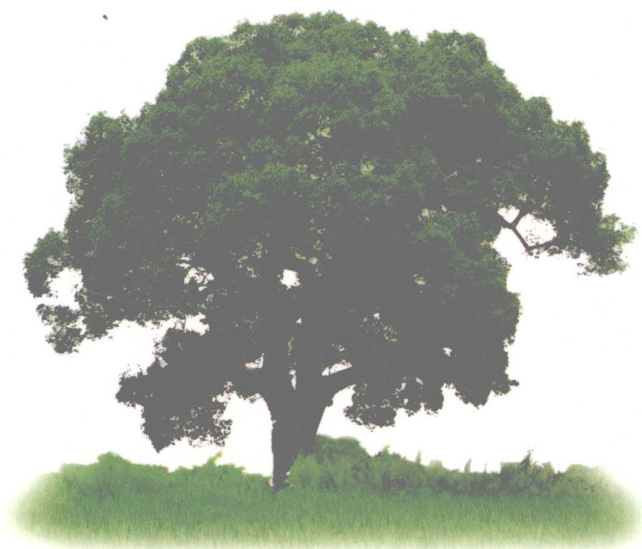


Seeing the Mighty
Oak in the Acorn

从种子看大树

赏识力预见成功

[美]托久·塞钦可瑞 卡萝·梅兹可 著
王晓晨 译



Appreciative Intelligence



Seeing the Mighty
Oak in the Acorn



从种子到大树 赏识力预见成功

[美]托久·塞钦可瑞 卡萝·梅兹可 著

王晓晨 译

图书在版编目(CIP)数据

从种子看大树:赏识力预见成功/[美]塞钦可瑞,[美]梅兹可著;王晓晨译.

北京:中国人民大学出版社,2008

ISBN 978-7-300-08967-6

I. 从…

II. ①塞…②梅…③王…

III. 人才管理学

IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 013744 号

Copyright © 2006 by Tojo Thatchenkery and Carol Metzker

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers

arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited



从种子看大树——赏识力预见成功

[美]托久·塞钦可瑞 卡萝·梅兹可 著

王晓晨 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	发行热线:010-51502011		
	编辑热线:010-51502036		
网 址	http://www.longlongbook.com (朗朗书房网)		
	http://www.crup.com.cn (人大出版社网)		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京温林源印刷有限公司		
规 格	160 mm×230 mm 16 开本	版 次	2008 年 3 月第 1 版
印 张	15.5 插页 2	印 次	2008 年 3 月第 1 次印刷
字 数	127 000	定 价	22.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

序

提升和拓展赏识世界的能力

大卫·考波瑞德

想象一下，假如你有办法不断察觉到周遭世界的每一种能力或力量，了解子女身上的各种积极潜能；或像米开朗琪罗那样，在大卫像尚未成型时，就已感知到这座巍然的历史性雕像会出自大理石块中，那会是怎样一种境界呢？

确实，这个世界有很多东西值得我们赏识。周围的力量、价值和生生不息的潜能，远远超乎我们一般的赏识力。然而我们大家都知道的一些人就特别善于捕捉这种积极潜能。有些教练非常了不起，能看到队员身上别人发现不了的超常之处。有些祖父母，在小辈的潜能得到培养或认可之前，已凭直觉了解到这些潜能。举个例子来说，以 IQ（智商）这种传统标准来衡量，一些领导者其实表现平平，但他们改变了人类的历史或重塑了整个产业，那么，能否用赏识力对他们的成功作出解释呢？

2005 年末，即人类基因组公布两年后，来自全球的科学家组成的团队，公布了人类基因变异新染色体图，解答了与



健康、长寿以及老龄化相关的许多问题。这幅染色体图是由人类基因组单体型图(简称 HapMap)计划国际协作组绘制,由美国、英国、日本、加拿大、尼日利亚、中国六国的科学家共同参与完成的。美国国家人类基因组研究所主任弗朗西斯·柯林斯(Francis Collins)说道:“我希望有一天,我们能将基因分析的方法运用到常见病的预防上……基因图的公布,让我们离梦想更近了一步。”当他对每位人类基因组工作人员讲这句话时,显然可以看出,这项工作着实令人激动。

人类智力的研究领域也存在相似的情况。现在我们非常清楚智力分为很多种。尽管许多人仍坚持认为智力是人类都具有的一体的、一般性能力,只是掌握的程度高低不同而已,无论如何去定义,都可以通过简短的纸笔测验等标准文字手段来进行衡量;但是今天,我们知道这类想法在理论上是站不住脚的,发展起来也有局限性。霍华德·加德纳(Howard Gardner)推出《心智的架构:多元智力理论》这部杰作的十周年纪念版本时,他指出根基已奠定好了,下面我们要面临的是探索与智力有关的所有奥秘,包括这个词涵盖的从创办课堂到培养领导力的方方面面。从1983年多元智力的早期研究开始,许多人都会问是否要把额外的智力填补进去——或把原来的一些智力选项删除;尽管加德纳倡导“不要为了当前的需要,随意篡改原有的理论结构”,但他还是毫不含糊地表达了他的信念:实际上有很多其他类型的智力,比如“内省智力”、某种形式的灵性智力,以及元智力,它们能



“综合驾驭其他智力，为建设性目标发挥效用”。

我认为赏识力就属于上述的后一种智力。它不仅能综合“驾驭”，还能提升和拓展已知的广泛智力——语言和逻辑数理智力、音乐智力、空间智力、肢体运动智力——以及各种形式的个人智力，一种指向他人，一种指向自我。这本由托久·塞钦可瑞和卡萝·梅兹可合著的学术性兼趣味性著作的副标题对其作了充分表述。打个最简单的比方，赏识力就是“从种子看大树的能力”，即从当下发现积极潜能的能力。并且读者很快就会发现，它是一个有力的建构。翻阅这本书之后，我开始理解以前未曾注意到的我的孩子们的很多事情，也开始明白为什么许多学业上并不及格的领导者，现在却成功地站在改变人类历史的重要位置上。我简略地跟大家分享一个故事，正如我们所知，一段奇闻轶事有时比许多文字更能阐明主体的意图。这个故事乍听起来不太现实，但我想现在我能理解了。

在写这篇序的时候，中东地区的局势似乎比以前更不稳定，有人说没有什么希望了。似乎无人能找到途径，阻止这些血淋淋的轰炸，解决阿拉伯人与犹太人及其他人的纷争与仇恨，控制疾苦、危难与恐惧的蔓延。局势很不稳定，也很危险。没有人能提出什么简单的解决方案。

没有人吗？

就在写这篇序的前几个月，我有机会作为特邀嘉宾，为以色列新创办的阿里森管理学院(Arison School of Manage-



ment)致辞。在谈话期间,我提出了和平从何而来的问题。从律师?不可能;从军队?不可能;从政府?从宗教领袖——穆斯林、基督徒、犹太人等?我的看法是,这些人都无法解决有关和平的问题。我提议,最应该关注的还是商业界——商业可以成为维护和平的最重要的基石和力量。我说,要抛开安然和世通公司的头条丑闻,因为 21 世纪将成为我们学会把商业活动的良好动态和开创能力,与当前发生的全球事件紧密联系起来的重要时刻。我没有太多的例证,但无论如何,我表述了自己的观点。

会谈之后,一位陌生人走到我面前。他说:“我想邀请你明天早晨八点在我的直升机上见个面。我想让你看看商业作为一种维和力量——这个议题的实践情况。”他接着说:“它是一个关于人类想象力和完全凭辛勤工作得到收获的故事。”第二天早晨,我们坐飞机抵达加利利,穿过沙漠后,到达一个完全没有自然资源的地区。这个地方叫泰芬(Tefen),后来我发现这位谦逊的人可能是以色列的首富;他的财产被估价 40 亿美元以上,而他创造的价值占以色列国民生产总值净出口额的 10% 以上。他的名字叫什泰夫·韦特海默(Stef Wertheimer),鉴于他所取得的伟大成就,他当之无愧获得诺贝尔和平奖提名。

当我从直升机中出来时,简直不敢相信我所看到的一切。20 世纪 80 年代中期,泰芬还是一片被当地山羊群啃得光秃秃的荒芜山丘。如今,在泰芬制造的工业出口产品规模



相当于整个耶路撒冷地区的生产规模。美丽的家园和社区环绕着韦特海默所说的“资本主义集体农场”——包括泰芬的四个工业园。在这些工业园区,诞生了 160 家新企业,还有为居住在这个地区的儿童开设的数所学校。最令人惊奇的是,整个繁荣景象都基于阿拉伯人和犹太人和平共处的原则——共同生活,共同做生意,共同创办学校和建造艺术博物馆,戏剧般地把根深蒂固的冲突化解为经济繁荣、和平发展的共同推动力量。

什泰夫·韦特海默点燃了希望之火,通过促进商业繁荣,使积怨逐渐化解,并创建了共同和平与繁荣之地。他设想再创建 100 块这样的地方——效仿“泰芬奇迹”建立一个独特的开创性工业园区——并且通过战略规划,使它们遍布地中海东部地带。这仿佛是该地区的“马歇尔计划”,越来越多来自土耳其、约旦、以色列和巴勒斯坦当局的支持者可以带动这个地区摆脱贫困,并朝恐怖主义的完结迈出一大步。我们所有人都应该关注这一点。在《新战争论》中,著述颇丰的作者艾文·托佛勒(Alvin Toffler)把韦特海默的事例视为当今世界最重要的悄然变革之一。

现在许多人将 79 岁的韦特海默称为天才,但大多数人并不知道这位天才小学就已辍学。他总是无法通过这道关卡,在很多科目上都不及格。为了生存,他创办了自己的第一个企业,他雇用的头两个人,一个是阿拉伯人,一个是犹太人。一个萌芽式的愿景产生,并得到推进,如他所言,“通过形而



上学的生存观”，他越来越相信唯有创造力与开拓精神的结合，才能为持久的和平、有尊严的生活以及消除冲突创造条件。“一个快速发展的工业基地要比任何军事驻地都能提供更多的安全保障。”今天，韦特海默仍在不知疲倦地工作着，争取在中东的非产油地区创建 100 个工业园——正如前文所提，他的愿景就是这个地区的“马歇尔计划”。

在访问过程中，最令我激动的是，看到 10 岁左右的犹太和阿拉伯孩子在同一个教室里和平相处——笑声、玩闹声和歌声交织在一起——大部分人认为这是一个看不到希望、沉浸于怨恨的世界，但这些孩子却在一起学习知识。这是一个只须单击一下按钮，就能够与世界每个角落的人分享的故事。

传统的智商测验无法解释——并且也无法预见——那天我在加利利地区从直升机上看到的一切。现在对赏识力这个概念的阐述，的确是一项处于前沿的工作。它极具阐释力。

什泰夫·韦特海默能够从种子看到大树。在荒芜的沙漠面前，他能看到广阔的居民社区。在贫困面前，他能通过想象力看到人力资源的无限可能。他的一个出色之处是对一切事物都能进行重新架构。例如，什泰夫对于这个地区没有任何自然资源，比如石油，感到欣喜——用他的话来说，“哎，阿拉伯世界，到处都是该死的石油”。除了重新架构，这位天才还选择性地注意到一切值得重视的东西，对周围的人们和情况，他都能正面肯定其积极的可能性。他证明了我们



可以在痛苦的冲击中,积极地热爱生活。他的另一出色之处是能从纷繁芜杂的实际情况中,看到未来理想的状态——他知道和平将会成为主流,并且他仅从泰芬“可发挥效用的方面”,就能看到整个地区的“马歇尔计划”。塞钦可瑞和梅兹可提出,这就是赏识力所涵盖的内容。它有三个清晰的维度:重新架构的能力(如实地看到周围世界整个画面的能力,最初可能被阐述为当代智能的显著标志);肯定正面因素;并从现在看未来。

如果由你来决定,在我们的年轻人和学校中,在我们的领导者、媒体,可能最重要的还有,在你自己身上——你会如何培养赏识力?从这本书入手,可以说是最好的开始。托久·塞钦可瑞是我的一位非常有才华的同事,在美国凯斯西储大学(我仍任教于此)时,他是我指导过的博士生,他与卡罗·梅兹可合著了这本充满真知灼见、令人欣喜的书。通过吸收神经科学等学科成果,以及积极心理学和社会建构领域的突破性研究,两位作者把复杂的概念阐述得通俗易懂,对我们生活的方方面面都有启示作用。你会喜爱上这本书,并发现很难把它束之高阁。本书的故事讲述得清楚明晰,列举的训练项目注重实效,且拥有丰富的知识量。这是一本你会想与家人、同事和朋友一起分享的书。

我很高兴读到托久讲述他是如何想到赏识力这个概念的,以及他对我们组织行为系的知识氛围对他思维方式的形成所起到的塑造作用的认可。托久和许多像他一样的校友



提示我们，我们组织行为系的见长之处是培养众多学者，这些学者会继续在他们的领域散播新思维的种子。我还记得托久说过，在准备博士论文阶段，他曾与极具创新性的组织——团队文化建导组织（ICA）共同进行调研，并采用了肯定式探询的研究方法，这些都拓展了他的思维空间。团队文化建导组织是一个在赏识力方面具有天然优势的独特组织。我记得托久在搜集数据期间，曾激动地对我说，“大卫，一切在此都变得太完美了，我都不知道做什么了！”

用不同的方式看待事物——很明显，是时代传递给我们的信息。希望本书能为赏识力的研究、教育和实践提供启示，也希望它能帮助我们拓展我们赏识周围世界的能力。有一天，我的儿子马特跑到我面前，问我在这个充满困扰的世界中，他能做些什么。我建议他先读一下这本书，然后搜索一下诸如什泰夫·韦特海默之类的人，就会了解他们是如何在困扰与成功交织的情况下“从种子看大树”的。

这是一次充满启示性的学习之旅——我们自己的生活领域正是这次征程的最佳起点。



前 言

人只有鼓起勇气,告别海岸,才能发现新的海洋。

——安德烈·纪德

在凯斯西储大学上学时,我(托久·塞钦可瑞)在从事组织行为学博士论文写作期间,通过一种独特的方式接触到了研讨会式的讨论方式。由于在一个独特的文化背景下长大,我那时很善于提出“建设性批评”,指出同学观点中的漏洞。带着友善的初衷,我对强调他们陈述中的遗漏乐此不疲。当轮到我作研究陈述时,终于得到报复了!我真是自尝苦果啊!那是我第一次强烈地感受到每个人在促动他人显示出自己最好的(或相反的)一面时,具有如此大的差异。

数年以后(20世纪90年代后期),我将全部精力集中于研究硅谷及美国其他地区信息技术领域的企业家精神。我遇到一些在识别个人潜能和捕捉市场商机方面拥有独特能力的企业家。通常,这些人还知道如何将零散的信息拼合到



一起,使愿景变为现实。在接受心理学领域的培训,并得到创立肯定式探询方法的教员指导之后,我开始注意到这些企业家体现出来的赏识力。我认为他们都有一种重新架构现实、显现他人和周围环境长处的能力。一旦赏识力这个概念在脑海中成形,很容易看出它与其他智能和能力的区别。这本与卡萝·梅兹可共同撰写的书,对此进行了全面阐述。

最近有人问我是否人们真的需要了解其他类型的智能。这是一个非常有趣、非同寻常的问题,就好像在问:“如果一个植物学家看到园子里长出了新植物,他或她应该去看一下吗?”简练的回答一定说是。为什么不看呢?

还有长一些的回答。用植物打个比方,我们认为更好的问题可能是:这是什么植物?它在园子里发挥什么作用?它是一棵会耗尽土壤养料或挡住重要作物吸收阳光的杂草,还是把养料输送回土壤的豆科植物,或可以为自己和周围植物充当天然驱虫剂的药草?它具有哪些特点?它会结一些供人类食用的果实,或开一些好看的花吗?以前有人识别过它吗?它是如何生长的呢?我们可能在其他哪些地方发现它自然生长出来呢?我们可以移植它或多种植一些吗?我们应该怎样为它施肥,怎样培育和应用它呢?如果我们什么都不做,它会有什么变化?如果我们做了些什么事情,它又会有什么变化?

同样,针对新智能,特别是赏识力,有更好的问题可以提出。这些问题,我们已经开始给出答案。我们已经识别出赏



识力,并为它命名,也已学会辨认和描述它;并且已断定它非常有用——可以促进创新和成功。我们为其他人提供对其进行辨认、描述、应用和培育的工具。现在,通过运用本书列举的技巧,你们有机会发掘自己的赏识力,或在周围人身上探寻,进而经过培养、提升和运用,实现个人和组织的成功。

成功可以有各种形式,或表现为各个方面,如同成功的创造者千差万别。它可以在以下任何或所有方面进行界定:健康的财务状况;融洽的人际、工作关系;有效的领导力;实现目标的能力;工作与家庭中显现他人长处的能力;社会地位或社会认可,以及自我实现。《从种子看大树——赏识力预见成功》提供了关于现实生活中各种成功人士以及成功业绩的故事,揭示了他们所从事的创新活动和拥有的领导力背后的奥秘,指出了创造自己未来的具体步骤。无论你怎么定义成功,本书都会对你当下的现状产生很大影响,让美好的未来向你招手。

对个人来说,本书具有多种多样的启示性。培养和提升你的赏识力,意味着可以让你学会如何对情况进行重新架构,通过创造性的方式,更好地商议或解决问题。可能会让你开始更有效地领导,或想出更具创新性的方案。你也许会发现很少再遇到责备或互相指责的情况,更容易得到所需之物,也更容易实现既定目标。你可能会发现自己使他人的长处得以彰显;在从前认为一无是处的地方,找到了能让人感到幸福,或值得欣赏和追求的目标;或看到从前未注意



过的事物之间的关联。

尽管赏识力是一种个人能力，但它对群体和组织有很重要的影响，因为群体和组织也是由个人构成的。在商业上，运用赏识力可以形成一种竞争优势：创造性方案、新产品、实现目标的能力，以及更好的工作环境，可以提高组织成员的效率，增加他们的满意度，使他们更愿意留在组织中，所有这一切最终影响着企业的经济收益。对于老师、家庭和看护者来说，运用赏识力可以给下一代带来深远的影响。本书提供了一些例子和方法，可以帮助孩子们发现自己的才能和长处。如同本书提及的一位领导者所提议的，我们的任务不仅仅是让年轻人觉得“和蔼可亲”，而且要为他们营造一个环境，使他们在学习和树立自尊方面取得真正的成功，并让他们坚信自己的行动很重要。

对于政策的制定者和政府机构，本书会提供新的因果关联，让他们了解自己所作贡献的重要意义。通过抵制以下这种诱惑——把制定公共政策的挑战界定为危机或无法解决的问题，政府机构和政策制定者可以做些不同寻常的事情。他们可以把挑战重新架构为机遇，探寻系统内在但尚未被辨认或发掘出的各种可能性，维护公民的共同利益。

个人会对组织产生影响，同样，组织也会对社会产生影响。通过运用赏识力，我们可以创造蓬勃发展的企业和组织、更有效的学校、更优秀的领导者、群体之间稳定的联系，以及更加健康的人际关系，从而建造更强的社区、更健康的



经济。简而言之,我们可以构筑一个更美好的未来。

《从种子看大树——赏识力预见成功》会引导你逐步了解什么是赏识力,它如何影响我们的工作,以及如何通过运用它来变革未来。第一章到第三章介绍了赏识力这个概念的构成要素以及相关品质。第四章到第六章详细分析了各种要素。第七章探讨在工作中运用赏识力的成效。第八章列出了识别和提升个人赏识力的步骤,以及如何促进个人成功和自我实现。第九章和第十章探讨了我们所采用的研究方法的细节,以及赏识力背后的心理学与社会认知神经科学的研究情况。最后一章即第十一章探讨了赏识力的启示作用,并为阅读完本书之后如何迈向前方制订了初始步骤。

我们请你读一下这本书,认识一下你平常知道却不太清楚如何表达的原理:你的赏识力在对你的生活、他人生活、群体、组织和周围社区发挥积极作用方面,拥有巨大的能量。



目 录

- 1 / 序 提升和拓展赏识世界的能力
大卫·考波瑞德
- 9 / 前 言
人只有鼓起勇气,告别海岸,才能发现新的海洋。
- 1 / 第一章 赏识力:遗失的环节
同一棵树,愚人所见,异于智者所见。
- 20 / 第二章 赏识力借力使力
真正的发现不是找到新大陆,而是学会以新眼光看待事物。
- 45 / 第三章 实践中的赏识力
预言的最终功能并非告知未来,而是创造未来。
- 67 / 第四章 重新架构现实,迈向愿景
发现在于见人之所见,却想人之未想。
- 90 / 第五章 肯定正面价值
领袖们都直觉事情会朝着最好的方向发展。

