

成功合作之道

消除防卫心和建立合作关系的五项根本技能

RADICAL COLLABORATION

Five Essential Skills to Overcome Defensiveness
and Build Successful Relationships

〔美〕 詹姆斯·塔姆 (JAMES W. TAMM) 著
罗纳德·鲁耶特 (RONALD J. LUYET) 译
侯燕飞 李煜明



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

成功合作之道

消除防卫心和建立合作关系的五项根本技能

RADICAL COLLABORATION

Five Essential Skills to Overcome Defensiveness
and Build Successful Relationships

〔美〕 詹姆斯·塔姆 (JAMES W. TAMM) 著
罗纳德·鲁耶特 (RONALD J. LUYET) 译
侯燕飞 李煜明



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

成功合作之道：消除防卫心和建立合作关系的五项根本技能 = Radical Collaboration/

[美] 塔姆, [美] 鲁耶特著; 侯燕飞, 李煜明译

北京: 中国经济出版社, 2012. 4

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0936 - 4

I. ①成… II. ①塔… ②鲁… ③侯… ④李… III. ①人际关系—通俗读物

IV. ①C912.1 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 156960 号

Copyright © 2004 by James W. Tamm

Chinese Simplified Language Edition Published by China Economic Publishing House Copyright

© 2012

All Rights Reserved

本书简体中文版由 James W. Tamm 授权中国经济出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

图书著作版权登记号: 图字 01 - 2012 - 1454

版权所有, 侵权必究。

责任编辑 李煜萍

责任审读 贺 静

责任印制 张江虹

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京市人民文学印刷厂

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 18.5

字 数 255 千字

版 次 2012 年 4 月第 1 版

印 次 2012 年 4 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0936 - 4/C · 170

定 价 39.50 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

“塔姆和鲁耶特熟知他们所讨论的,并懂得如何教授这些内容。《成功合作之道》一书为建立合作、高效的组织提供了线路图。我已经看到这种方法使人们的生活发生了真实而喜人的改变。”

——唐纳德·帕姆拉宁(Don Pomraning),
波音商用飞机集团组织发展部前高管

“最后,(本书)为建立成功的关系提供了实用、富有洞察力和全面的线路图。采用这些原则,你将会看到你与他人的关系迅速改善。对于生活在这急剧变化年代的我们所有人来说,它都是一本必读之书。

——葛瑞格·希克斯(Greg Hicks),《危机领导》
(*LeaderShock... and How to Triumph over It*)一书作者

“成功的关系是商业、体育和几乎所有值得为之奋斗的事情成功的关键。塔姆和鲁耶特所介绍的技巧很容易运用,更重要的是,他们确实很有效。试一试这些技巧,你将不仅更有效率,而且会活得更加心满意足和更加快乐。”

——罗伯特·克利杰(Robert J. Kriegel)博士,《改变游戏规则》
(*If It Ain't Broke... BREAK IT! And How to Succeed in Business Without Working So Damn Hard*)一书作者

“最后,(本书)是一本关于如何发展合作能力、提高人们个人及职业方面关系之品质的实用手册。塔姆和鲁耶特是经验丰富的向导,他们给我们提供了工具和线路图,巧妙地指引我们认识自己和建立成功的合作关系。”

——迈克尔·罗西托(Michael Rossiter),丘博保险集团副总裁

“我特别喜欢本书中的这句话:‘如果你们的关系不曾偶尔遭遇冲突,那么,你们要么是在完全否认,要么是矫枉过正。’有鉴于此,作者介绍了他们的基于利益的分歧解决模型,其中包括了在不能找到合适的解决方案的情况下如何制订一个后备计划。本书很易读,文风简洁明了,是

很值得看的一本书。”

——哈丽雅特·钱尼(Harriet Chaney),
山区州雇主理事会管理发展部主任

“《成功合作之道》一书为个人及组织内部增强合作能力提供了一种令人耳目一新的实用方法。詹姆斯·塔姆和罗纳德·鲁耶特是今日商业咨询领域两颗最耀眼的新星。”

——海伦·帕尔默(Helen Palmer),《职场和恋爱中的九型人格》
(*The Enneagram in Love and Work: Understanding Your Intimate and Business Relationships*)一书作者

中文版题献

谨以此书中文版献给我们的朋友茱蒂·滕(Judy Teng)及我们在必科恩企业管理咨询(上海)有限公司的朋友和同事。茱蒂任旧金山城市学院合同和继续教育学院院长期间,我们曾与之共事。是茱蒂促成了詹姆斯的首次中国之行,让我们对这个神奇的国度有了一定的了解。必科恩企业管理咨询(上海)有限公司的朋友和同事将在中国传播此书,并使我们有机会再次来到中国。

英文版题献

谨以此书献给：

威尔·舒茨(Will Schutz)

罗伊·塔姆(Roy Tamm)

卡尔·罗杰斯(Carl Rogers)

帕特里克·威廉姆斯(Patrick Williams)

罗杰·费希尔(Roger Fisher)

赫尔曼·利维(Herman Levy)

马丁·哈赛特(Martin Hasett)

他们在不同的时间以不同的方式激励了我们。有了这些激励,我们才成为现在的我们。

序 言

《成功合作之道》一书教授了若干实用的方法,利用这些方法你可以显著提高建立合作关系的技能。通过本书中所提及的培训和研究,你可以清楚地了解到合作技巧是可以快速、容易地学会的。作为本书基础的研究记录了在个人技能及组织文化方面出现的令人激动的改进,这些改进对效率有强大的影响。很多参与培训者最初面临的是无效的、敌对的以及缺乏信任的工作关系,后来他们的关系转变成了有效的、合作的和信任的伙伴关系。例如,基于加州公共就业关系委员会(本书作者之一詹姆斯曾是这个委员会的资深行政法法官和旧金山地区主任)所提供的数据进行的研究¹显示:

- 近 100 个机构将它们的冲突² 平均减少了 67% ;
- 在加州劳资关系培训项目开始时最混乱的 10 个机构在 3 年内将它们的冲突平均减少了 85% 。

蒙特雷理工大学(位于墨西哥库埃纳瓦卡)梅特·巴尔巴(Mayte Barba)教授从事的研究表明³:

- 在 6 年内,来自 9 个国家的学员汇报说利用本书中的技巧,他们在面对冲突时的防卫心减少了一半,同时他们在冲突中为自己赢得利益的效率提高了 45% 。

- 学员还汇报说他们建立和维护信任氛围的能力有显著的提高。

加州大学伯克利分校产业关系研究所作过的研究⁴显示:

- 培训前,70% 的学员描述说他们的工作关系是敌意的。而 16 个月,只有不到 1% 的学员说他们的工作关系如此。

- 人们还汇报说,在提升信任水平、减少敌意态度从而改善关系方面获益匪浅。

上述研究所反映的收益的长期可持续性证明了这些技能并非仅能带

来一时的甜头。附录 1 对上述研究作了更详细的概述。

同时,本书建立在 FIRO 这一关于人际关系和团队和谐的理论基础之上。关于此理论,已有非常多的研究。FIRO 代表基本人际关系取向(Fundamental Interpersonal Relations Orientation),由威尔·舒茨博士⁵创建。当时,美国海军请他进行一项关于理解和预测团队如何一起工作(特别是在压力状态下如何一起工作)的研究。该研究提供了关于如何提高团队效率的大量信息。例如,他的研究⁶表明,如果随机挑选成员组成的新团队最初有 50% 成功的可能性,那么,使用 FIRO 理论重点提升团队和谐性后,成功率将会提高到 75%。当今的商业环境非常依赖不断变化的项目团队,在这样的环境中,那无疑是很值得注意的效率提升。在第 7 章和第 8 章中,你将有机会学习如何将这一理论应用到你的关系中。

本书还是以我们两人加起来有 70 年的、帮助人们将冲突转变为合作的第一手经验,以我们在过去 15 年内从培训班学员的慷慨的分享中学到的东西,以及以威尔·舒茨和罗杰·费希尔⁷的讲授和著作为基础的。在本书中我们给出了对于成功建立长期关系来说必不可少的五种根本技能,这些合作技能是能够很快学会的。通过学习本书提供的技能,你能够更有效率地建立合作关系。团队、公司和组织的生死取决于关系的有效性,学习这些技能会带来对关系的有效性这一根本因素的显著而重大的影响。

《成功合作之道》分为两个主要部分:第一部分重点关注内部,第二部分则主要关注外部。第 1 章至第 9 章关注人际交往技巧,它们对于合作关系来说是不可或缺的;第 10 章至第 17 章关注合作解决问题的策略和方法,它们对于与外部世界共赢来说亦是必不可少的。

我们希望本书能给读者提供一幅指导他们穿过必须跨越的地带的清晰线路图,并给他们提供在建立成功的合作关系之路上所需要掌握的技能。

詹姆斯·W. 塔姆
罗纳德·E. 鲁耶特

目 录

绪论:五项根本技能 1

 合作资本..... 2

 自愿付出的情感能量和热情..... 3

 团队任务离不开合作..... 5

 合作始于何处? 5

 五项根本技能..... 7

第一部分 第一项根本技能:合作意图

第1章 态度和意图:待在绿区 13

 生物因素 17

 文化因素 18

 自我对话 19

 组织环境 21

 本章小结 26

第2章 喂,闭嘴!我不防卫! 27

 防卫心从哪里来? 30

 防卫心带来怎样的问题? 33

 检视自己的防卫心 34

 创建早期预警系统 41

 创建降低防卫心的行动计划 45

 本章小结 54

第3章 摆脱你的按钮对你的控制 55

 管理自己的按钮 56

 摆脱按钮对自己的控制的三个步骤 57

 本章小结 61

第二部分 第二项根本技能:坦诚

第4章 高明的简化者 65

 自我察觉 + 诚实 + 开放 = 事实 66

 帮助你变得更坦诚的工具 67

 本章小结 77

第5章 倾听:老生常谈却总被忽视的技巧 78

 倾听的影响 78

 听者的职责 80

 破坏倾听的问题 84

 本章小结 87

第三部分 第三项根本技能:自我负责

第6章 作出选择并为之承担责任 91

 你的信念是什么? 92

 对自己的选择负责 97

 本章小结 99

第四部分 第四项根本技能:发现自我和体察他人

第7章 了解自己在关系中的行为 103

 FIRO 理论 103

影响和谐性的三种基本行为	105
合群性	107
支配性	108
开放性	110
FIRO 要素 B 测评和分值范围	113
让我们来看一个例子	114
我们会这样指导莫妮卡	116
我们会这样指导汉克	117
FIRO 要素 B 的分数	119
使用 FIRO 要素 B 测评得分探究偏好	122
对话指南	125
本章小结	126
第 8 章 行为僵化是合作关系的敌人	128
自尊的作用	128
感受和恐惧	130
本章小结	137
第 9 章 一次改变一个执念,摆脱过去的束缚	139
建立新的思维方式	141
别忘了深呼吸!	142
摆脱过去束缚的 8 种工具	142
用法说明	147
本章小结	156

第五部分 第五项根本技能:问题解决与协商

第 10 章 合作成功的策略	159
有效的策略	161
本章小结	169

第 11 章 对于存在的问题,我们该如何解决? 170

 (“基于利益法”综述)

 “基于利益法”可以产生可观的效果 171

 什么是“基于利益法”? 173

 本章小结 175

第 12 章 我们如何开始? 176

 (解决流程和参与感问题)

 廉价的伎俩是不起作用的 177

 明确表达你的意图 178

 讨论流程问题以避免突发事件 179

 本章小结 182

第 13 章 我们真正的问题是什么? 183

 (明确需要共同解决的问题)

 不要包含解决方案 184

 不要羞辱或指责 185

 保持简单 186

 本章小结 188

第 14 章 人们真正需要的是什么? 189

 (理解潜在的利益)

 利益是什么? 190

 为什么关注利益? 191

 发现利益 193

 历史因素不可忽略 195

 这是个象征性问题吗? 196

 无形的利益非常重要 196

 了解文化因素 197

 把利益表达清楚 198

 考虑各方的利益 201

 本章小结 202

第 15 章 如果我们不能找到共同的解决方案怎么办?	203
(制订后备计划)	
能否改进后备计划?	204
协议必须优于所有后备计划	205
注意事项	206
本章小结	208
第 16 章 现在我们到了有趣的部分了!	209
(制定创造性的解决方案)	
制定创造性方案的 10 项指南	209
找到创造性解决方案的方法	218
忠告!	225
本章小结	228
第 17 章 把所有的难题集中起来	230
(最后时刻到来)	
使用草案来达成协议	231
成功的愿景	233
从困顿中抽身的方法	234
内容清晰且各方明确认可	238
与支持者沟通	239
“基于利益法”回顾	241
本章小结	242

结束语 化为现实,并坚持下去

第 18 章 化为现实.....15 件你现在就可以去做的、可显著改善你人际 关系的事	247
自尊意识很重要	249
建立合作关系的五项根本技能	250

提升你建立成功合作关系能力要做的 15 件事情 251

术 语 253

附录一 研究报告 256

附录二 FIRO 理论相关方法及书籍列表 261

附录三 练习、工具、例子和列表一览表 264

注 释 267

绪论：五项根本技能

他们都不同对方说话,更不用说耐心倾听了。关系已经破裂。一名无赖的工会成员在雇员们穿越警戒线时趁乱把其车胎刺破;而某些企业管理者则在暗中策划对工会领导进行报复。在中等规模的加州学区¹,有将近2.1万名学生处于无学可上的状态。恶劣的劳资关系导致有效的教育中止,代课老师就像临时被拉来照看孩子的。珍贵的教育资金浪费在了诉讼上,社区成员在这场矛盾集中爆发的斗争中被当做无足轻重、利益随时可被牺牲的人,他们为此而深感忧虑。

几周之后,在调解员的帮助下,劳资纠纷最终得以解决,但此时,身涉其中的每一个人都已经受过巨大的痛苦……

现在,我们来看看加州学区在那之后的下一次劳资合同谈判:

这一次,谈判的双方不仅互相交谈,而且也彼此倾听。他们不是分坐在桌子的两侧,面对着对方,用拳头捶桌子,而是彼此穿插着坐在舒服的椅子上,椅子成半圆形摆放着,都面向一个挂纸白板。旁观者如果事先并不知道这次谈判的参与者都有谁,那么可能都无法分出谁代表工会谁代表资方。

谈判者轮流推进着谈判进程,他们都为改善教育系统和教育工作者的生活质量而一起工作,并努力来满足涉及的每一方的利益。他们承诺说实话、听实话。他们不持防卫态度,而且当偶尔有人惹怒他人时,他们会花时间来讨论他们的关系。

不可能吗?绝非不可能;我们已亲眼见证了此事。是什么造就了这

云泥之别呢？是合作。双方学习了如何创建成功的合作关系，并意识到了只有通过建立有效的关系才能切实解决问题。

当今社会，没有人能够单独成功。如果你没有建立关系的技巧，那么你最好能中乐透，因为你将难以在任何组织中茁壮成长，甚至有可能在多数企业中无法求得生存。这是现代生活的基本事实！凭着一个天才的创意，然后通过单打独斗，就在市场上取得巨大成功的事例只出现在过去的时代。世界已变得如此复杂，人与人之间相互关联，没有合作技巧完全无法取得成功。很多企业或组织，即使在过去是竞争激烈的对手，现在也发现建立联盟和进行项目合作不仅是可取的，而且是十分必要的。

谁曾预料到 IBM 公司和苹果公司或者微软公司和甲骨文公司会进行项目合作，或者预料到工会和资方会亲密合作来帮助一个企业（或一个学区）蓬勃发展，或者预料到美国和俄罗斯会通过共享情报合作追捕阿富汗塔利班成员呢？

合作资本

企业正开始认识到建立和维护关系的能力是一项根本的技能。他们认识到，雇员们的合作资本（指建立有效合作关系的总能力）同企业的智力资本及金融资本同样重要。

研究表明，IQ（智商）和技术专长并不能充分解释优秀员工和一般员工之间的业绩差异²。一个造就显著差异的因素是优秀员工建立的合作网络。这些合作网络使得优秀员工能够利用一个更大的智囊团的集体智慧。顾问斯蒂文·凯尔纳（Steven Kelner）从事管理者合作技能能力评估工作已长达 15 年，他在报告中说，在过去 5 年里企业对合作技能的兴趣显著增长³。

我们曾服务过的一家跨国公司，在认识到其未来产品的 50% ~ 75% 将来自与小公司的合作之后，便开始对公司关键职位的管理人员进行建立合作关系方面的技巧培训。那些小公司更富创造性，反应更快，但它们没有资源来作产品测试，也无法进行成功的市场推广。对这家大公司来