

Future Search

Getting the Whole System in the Room
for Vision, Commitment, and Action, 3e

未来探索

(第3版)

将愿景、承诺和行动融入
全系统的引导方法

[美] 马文·维斯伯德(Marvin Weisbord)
桑德拉·简诺夫(Sandra Janoff)

著

林恩慈 译



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>

Future Search

Getting the Whole System in the Room
for Vision, Commitment, and Action, 3e

未来探索

(第3版)

将愿景、承诺和行动融入
全系统的引导方法

[美] 马文·维斯伯德(Marvin Weisbord)
桑德拉·简诺夫(Sandra Janoff)

著

林恩慈 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Marvin Weisbord and Sandra Janoff: Future Search: Getting the Whole System in the Room for Vision, Commitment, and Action, 3e
ISBN: 978-1605094281

Copyright © 2010 Marvin Weisbord and Sandra Janoff
Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书中文简体字版经由 Berrett-Koehler Publishers 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：01-2015-2171

图书在版编目（CIP）数据

未来探索：将愿景、承诺和行动融入全系统的引导方法：第3版 /（美）马文·维斯伯德（Marvin Weisbord），（美）桑德拉·简诺夫（Sandra Janoff）著；林恩慈译. —北京：电子工业出版社，2016.9

书名原文：Future Search: Getting the Whole System in the Room for Vision, Commitment, and Action, 3e

ISBN 978-7-121-29849-3

I. ①未… II. ①马… ②桑… ③林… III. ①企业管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 212333 号

策划编辑：刘露明

责任编辑：刘淑敏

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

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：720×1000 1/16 印张：20 字数：253 千字

版 次：2016 年 9 月第 1 版

印 次：2016 年 9 月第 1 次印刷

定 价：56.00 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）88254888，88258888。

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。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

目 录

导论	1
----------	---

第 1 部分 学 习

第 1 章 来自不同部门、文化的未来探索实践案例	19
哪些地方的人在应用未来探索	20
哪些领域在应用未来探索	20
人们在探讨哪些问题	21
重复进行未来探索式会议	40
第 2 章 涟漪效应：一场会议将怎样做到改变世界	41
在部门内和部门之间引起轰动	43
联合国儿童基金会致力于提高在发展中国家的 儿童生活质量	44
密歇根州贝林郡的“世界级社区”	46
重塑夏威夷社区的价值观	49

加拿大渥太华的拜沃德市场翻新	53
第 3 章 成功的因素	56
关键原则	57
保障措施	62
压力下的妥协	64
看似类似却不尽相同的会议架构	66
第 4 章 未来探索原则的起源	68
从先驱的研究中获得的启发	68
从两项工作中获得的影响	69
未来探索式会议的动力	74
当前的现状和混乱	76
第 5 章 完美会议的追求	81
这些年来我们仍在学习	81
将原则转化为方法	82
发展出一套设计方法	83
会议室的设置	83
第一天：开场和会议发起者致欢迎词	84
第二天：聚焦现在、未来和共同点	93
第三天：确认共同点	104

第2部分 计 划

第6章 未来探索式会议适合你吗	111
发起者——收益应大于成本	112
筹划指导委员会——期待有所惊喜	117
利益相关者——促进会议的活跃度	118
资助者——未来探索式会议可能是你最好的保障	120
引导者和顾问——未来探索式会议能够被采纳， 却无法去卖	121
第7章 未来探索式会议产生的经济效益	123
成功案例	124
第8章 通过做好计划赢得成功	129
筹划指导委员会会议	129
多个并行的未来探索式会议	141
第9章 注重细节	143
确定利益相关者名单	143

第3部分 执 行

第10章 如何进行引导	161
伫立一旁	161
引导的哲学	162

引导我们自己	164
架构影响着行为：行动理论	167
以少做些事情促进产出更多的行动	169
包容冲突	170
引导一场围绕共同点的对话	171
缔结成功	173
给引导者们的建议	174
第 11 章 如坐过山车般的过程	176
我们在“9·11 事件”中的经历	178
所有系统的区分和集成	179
相似点和不同点是关键	180
区分利益相关者	181
刻板印象与子小组	182
与子小组合作	183
同盟的重要性	184
聆听整合性的陈述	186
处理强烈的情感	189
不要权威	191
第 12 章 相同的原则，不同的运用	194
什么时候的未来探索不是未来探索	195
在未来探索中更多的变异	197
混合还是不混合	203



在一天内你能够做些什么	204
将未来探索方法应用到不同的时间长度中	207

第 4 部分 持续推进

第 13 章 在引导工作中的跟进	211
在做计划时就开始思考跟进工作	211
跟进策略	213
现实验证	219
第 14 章 聆听领导者的想法	222
专家列表	222
发现未来探索	224
为什么要做全新的尝试	227
伟大的期望	229
正向的成果	231
专家建议	233
承担后续跟进的责任	235
第 15 章 对未来探索的研究和评估	238
书面记录	239
我们所不知道的事情	244
结语 新的范式会有可能和旧的一样吗	246
为什么未来探索可行	248

为什么会出现这种情况	250
神话、原型和集体潜意识	251
重新定义未来探索	252
附录 A 未来探索式会议 2010：引导者实践指南	254
附录 B 绿色环保理念	270
附录 C 后勤工作	272
附录 D 参与者会议手册范本	280
附录 E 邀请函范本	296

导论

首先我们在此总结我们 30 年来的经验。组织通过未来探索式会议产出的主要收益在于将系统的能力转化成行动。当你观察我们是如何应用那些原则的之后，就可以尝试着去实践了，相信只要借鉴我们的经验，你就可以少走许多弯路。

《有成效的工作场所》(*Productive Workplaces*) (Weisbord, 1987) 一书中阐述了在规划中如何沿两个轴考虑：“人”，表示从只以专家为主转变成人人为主；“事”，表示从聚焦解决问题转变为关注全系统的提升。一个世纪前的工业革命由于蒸汽机的发明而衍生的由专家来解决问题的科学管理理论成为当时的黄金标准，到今天却成了过时的观点。自从发现了团队动力后，参与式管理日渐被广为采用。20 世纪 60 年代，“系统思考”被引进工作情境中，专家又被提升到另一高度，专家将解决方案落在纸上，对整个系统的问题一次性地解决。20 世纪 80 年代，这个理论更为清晰地呈现为促进多元化、“全员参与改进全系统”，形成现在所说的“大型群体干预”的理论（见图 1）。

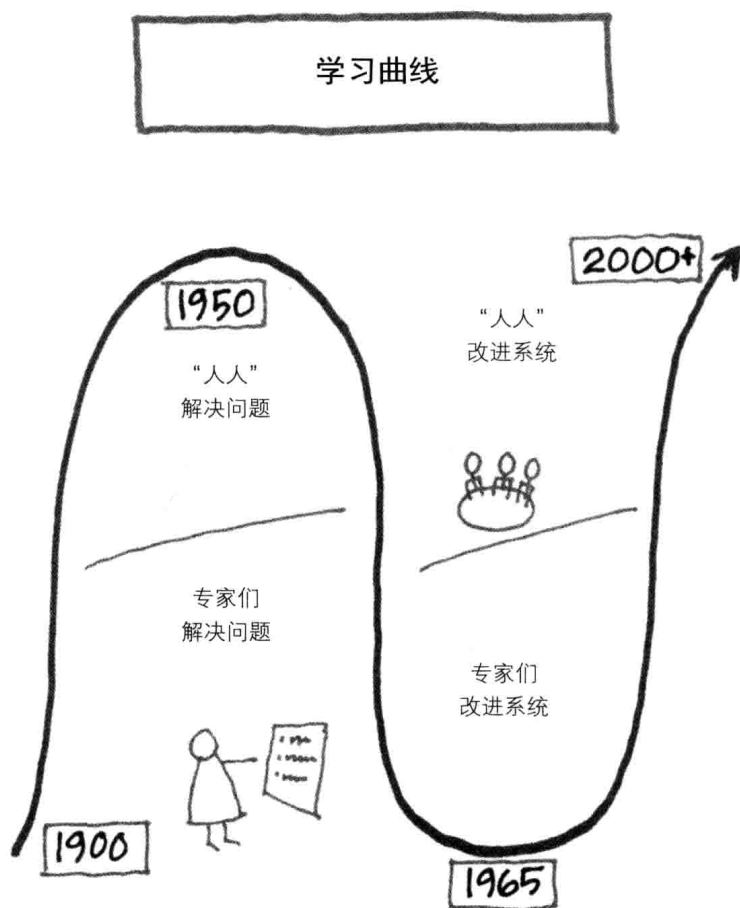


图1 学习曲线

Productive Workplaces 一书中提出，只有在“全员参与改进全系统”的情境下才可能在这个快速变化的世界中做出适时、适合的应对。适时、适合是建立在你相信实现经济收益与争取尊严、意义和共同体是并存的这一基础之上的。对我们而言，未来探索就是一个验证“全员参与改进全系统”的学习实验室。许多人热情地回应这个概念，纷



纷通过信件、电话来咨询和要求协助，促使了“发现共同点”（*Discovering Common Ground*）（Weisbord et al., 1992）理论的出现，而这个理论旨在找出可以有效地使大型群体共同进行规划的原则和做法。

1995 年我们撰写和出版了以描述未来探索工作坊为主的本书的第 1 版。在 2000 年的第 2 版中加入了未来探索模型和我们的应用经验，以及在不同文化和区域，拥有不同智慧的人们在一个会议中共同产生出长远行动计划的实例。我们也加入了“放手”引导的理念，这些理念在我们的另一本书 *Don't Just Do Something, Stand There!*（Weisbord and Janoff, 2007）中也有阐述。

■ 第 3 版内容的变化

在第 3 版中，有 10 个新的章节和 3 个重新修订的章节。我们现在更有信心地说着未来探索工作坊的故事，有更多多元化的例子，以及在不同文化背景下人们应用未来探索后反馈的建议。

我们特别对以下方面做了新的诠释：

- 设计上的优化和流程简化，以提高会议的输出（第 5 章和附录 A）。
- 随着我们和同事们在不同文化和不同部门中的应用增添了新的案例（第 1 章）。
- 通过展示各行各业持续多年的实施成果反映出的未来探索工

作坊的“涟漪效应”(第2章)。

- 为未来探索工作坊的发起者、筹划指导委员会成员、参与者、资助者和引导者提供的具体指导(第6章)。
- 未来探索工作坊产出经济效益的数个案例(第7章)。
- 在制订计划和应用虚拟科技方面提供更多的建议(第8、9章)。
- 深入阐述了我们的核心理念和引导运用的理论(第10、11章)。
- 未来探索法的变化和与其他方法结合的介绍(第12章)。
- 收纳了更多关于后续跟进中持续行动的例子(第13章)。
- 访谈世界各地的领导者,发现未来探索对他们的重大意义(第14章)。
- 产生实际效果的证据和评估研究(第15章)。
- 介绍未来探索工作坊为什么可以起到跨文化边界效果的原因(结语)。

■ 是什么使得未来探索如此与众不同

未来探索可以让组织和社区成员共同学习,优于个人单干的“全系统同在一个空间”(Whole System into the Room)的理念将把复杂性和不确定性的共同碰撞引入澄清想法、产生希望和行动中。而这个理念的关键就在于“共享”。当我们和其他人一起探索,达成共识,就会释放出富有创意的能量,带动出项目的整体价值和激发全员参与。

3天的未来探索式会议有非常高的价值和高效的产出。人们无须



掌握抽象的概念，只要做好规划，按时出席和利用他们已经具备的技能、经验和激情就可以了。我们只引导人们想好要去执行的事情，而不是让他们想象他们应当执行些什么。只有在这样的关键条件下人们才会立刻行动，才能使得每次会议更为高效。

■ 何时需要组织一次未来探索式会议

人们只有在 3 个主要的目的下应用未来探索：

- 为组织、网络或社区创建一个共享的愿景和行动计划。
- 让所有的利益相关者达成共识，为他们各自的计划负起责任。
- 协助人们对未能协同努力的已有愿景采取行动。

■ 简介

未来探索式会议的设计建立在创造一系列可行的、能取得成功的条件上。它从四项核心原则开始，我们会在第 3、4 章做深入探讨：

- “全系统同在一个空间”。
- 全球背景下的本地行动。
- 聚焦于未来和共识，而不着眼于问题及冲突。
- 自主管理和对行动负责任。

我们提倡全情参与，创造健康的会议条件、时间整整需要 3 天的运作，而不能将所有流程压缩成两天，另外，还要为后续跟进做公开承诺。

参与者的称谓

我们使用以下的称谓来描述未来探索式会议中不同的角色。

- 发起者：来自组织、社区或联盟的未来探索式会议的发起人。
- 筹划指导委员会（或规划小组）：由发起者挑选出来的成员组成一个制定任务框架、挑选利益相关者、管理后勤和为后续跟进计划提供协助的小组。
- 利益相关者：由发起者根据促成未来探索式会议成功的条件选出的有不同背景的参与者。
- 资助者：投资于项目或符合未来探索式会议目标的项目的资助者。
- 引导者：可以协同发起者一起规划和管理未来探索式会议的经验丰富的专业人士。

架构

未来探索式会议一般由有共同目标的 60~100 位参与者组成，有 5 个具有不同主题的时长为 2~4 小时的活动，共需 16~20 小时，用 3 天的时间分别进行回顾过去、研究现在、创建渴望的未来情境、发现共同点和制订行动计划 5 个活动。

混合小组由来自不同部门的人组成，一起回顾过去，展望未来。利益相关者小组则针对当下的情境分享观点。会议里的每个人都一起来证实共识。行动计划则需要利益相关者和自由组合小组成员一起努力完成。每项任务都是从会议里的参与者的对话中产生的。



乘坐过山车

未来探索具有促进产生成果的强大动力。我们可以体验到会议中犹如坐上了跌宕起伏于情绪的高峰和低谷间的过山车。当我们探讨着全球趋势时，感受就宛如俯冲进泥沼，谈论到理想时仿佛从低谷飞升到高空。不确定、挫折和困惑等感受同时掺进了趣味、能量和成就。我们相信只要贴近这些高低起伏的感受点，就能够促进大家做出符合实际情况的抉择和采取有建设性的行动。

未来探索融合了多元学习的风格。有些人寻找事实，另一些人注重感受，在过程中会以多元的活动形式来协助人们投入不同层次和环节里，所有的人都有展现和贡献出自己最好的一面的机会。未来探索不需要对参与者进行培训、灌输理念、收集数据或诊断，参与的人们只要分享他们的故事和聆听其他人的故事就可以了。在未来探索中，人们努力去认知在这个共同世界里其自身是不可或缺的一部分，并且去发掘出存在的潜能。3天的议程如图2所示。

进入实施阶段

未来探索式会议的参与者会共同关注可能出现在任务上的文化、阶级、年龄、性别、种族、权力、状态和等级制度的障碍。未来探索的流程会被阻断，如仓促行事、对立、逃避、抱怨、怪罪他人或等待他人来收尾等现象反复出现。未来探索式会议让人们有展现出他们最高理想的机会，并且要求参与者通过会议改变他们的行为。它还创造出让人们产生互动的条件，这也是我们能够掌控的部分，并使之产出

令人惊喜的结果。

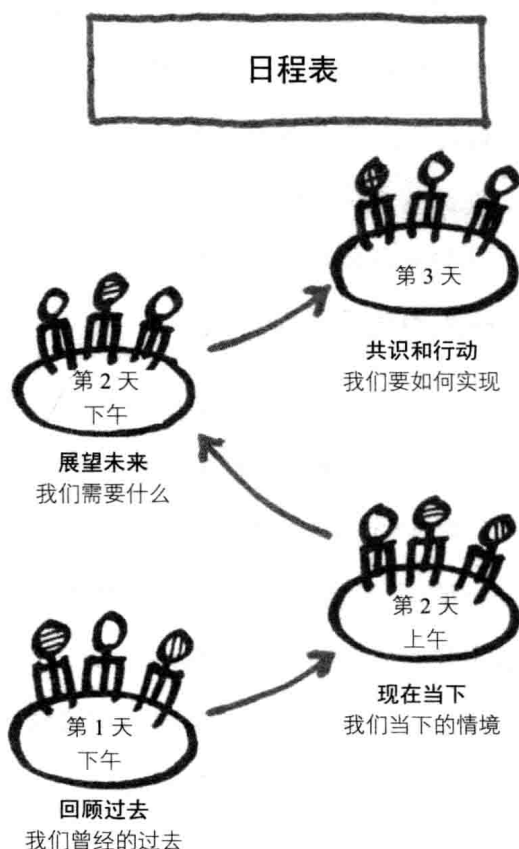


图 2 日程表

虽然没有显著的过程，然而却有着富有综合性的、保障性的行动。这 40 多年来，我们一直见证着未来探索方式比其他方式能产出更多的可执行的计划。人的行为转变不全是来自其在过程中是否有愉悦的心情，如引导者是否在过程中解决了他们之间的分歧，或让他们感受到事态发展可以告一段落，而在于人们相信他们有着共同的目标，相