

经理人新知书架

无障碍 C领导

lear Leadership

(美) 杰维斯·布希 (Gervase R. Bushe) 著

程前 王乐鹏 译



中国劳动社会保障出版社

经理人新知书架

无障碍

C 领导

Clear Leadership

(美) 杰维斯·布希 (Gervase R. Bushe) 著

程前 王乐鹏 译

 中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

无障碍领导/(美)布希 (Bushe, G. R.) 著; 程前, 王乐鹏译. —北京:
中国劳动社会保障出版社, 2006

经理人新知书架

ISBN 978 - 7 - 5045 - 5537 - 3

I. 无… II. ①布…②程…③王… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 018894 号

Clear Leadership: How Outstanding Leaders Make Themselves Understood, Cut through the Mush, and Help Everyone Get Real at Work by Gervase R. Bushe.

Copyright © Davies-Black Publishing, CPP, Inc.

This edition arranged with Davies-Black Publishing, CPP, Inc. Mountain View, CA. through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright: China Labor & Social Security Publishing House 2005 by CPP, Inc.

All Rights reserved.

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01 - 2006 - 0930

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米 × 960 毫米 16 开本 13.75 印张 202 千字

2007 年 10 月第 1 版 2007 年 10 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

读者服务部电话: 010 - 64929211

发行部电话: 010 - 64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010 - 64954652

前 言

本书描述了想从充分授权的组织中得到良好回报的那类领导艺术。它为管理者、专业人士、咨询专家、团队领导、团队成员——那些想在 21 世纪的组织中提高工作效率的人们所撰写。在充分授权的组织中，领导艺术能够来自，也必须来自每个人。领导艺术就是帮助组织达到目的，或者改进它达到目的的能力的任何努力。本书着力于团队和组织所需要的技能，这些技能，使它们能够从经验中学习，认识并改变问题的类型，从而创造合力。任何能够做到这点的人将比其他人拥有更持久的竞争优势。

本书详尽地描述了组织中了解问题时谈话所需要的技巧和谈话过程。了解问题的谈话就是那种调查问题，导致问题类型转变的谈话。人们发现，组织中存在对这类谈话的典型障碍。本书就是要描述这些障碍，并揭示如何克服这些障碍。

组织中了解问题时的主要障碍就是沟通混乱（Interpersonal mush）。当人们设法去理解对方，却缺乏清晰的描述性的沟通时，就会出现这种情况。此时，我们可以通过一些故事来解释我们看到的事情，这些故事能发挥作用，好像它们是真事一般。我还将描述许多误解造成的负面结果，揭示无障碍领导的重要性，这种领导创造了新型团队基础之上的、充分授权的组织要求的人际之间的明确对话。

无障碍领导建立在四种技能之上：自我了解、自我描述、保持好奇和学会欣赏。我之所以称它们为技能，是因为它们有效使用所有其他领导技术和人际关系技术的基础。当其他书籍提供大量的关于自我了解的陈词滥调时，本书提供了详尽而实用的定义及许多例证，解释什么是无障碍领导，为什么它如此重要，以及如何熟练地进行无障碍领导。举例来说，本书认为用以了解组织运作的自我了解中最重要的方面，就是事情发生时了解其他人的感受的能力。本书用感受的四要素的模型提供了一个实用的工

具，把这四种技能联结起来。再举一例，自我描述和坦诚之间的差异得到相当详尽的解释，表明通常不是一种有效的增进理解、建设良好工作关系的方式。本书详尽地描述了如何在组织、决策以及改革中使用这些技能，在有关各种技能的各章末尾还包括了技能建设的技术和练习。

本书的主要读者是那些正在努力避免官僚主义，正在寻求帮助，以更有效地相互影响的经理、团队领导、团队成员、公司中的技术人员。其他主要的读者是向这些经理和专业人士提供咨询的人群：组织发展和其他类型的管理咨询人员和培训者。大学里教授人际关系、团队工作、管理和组织发展课程的教师可能也会发现本书的价值。

致 谢

本书的许多方面都受到我的同事、老师、客户、学生和朋友的影响。这本书里有很多关于他们的故事，我对他们充满感激。我对他们的名字、性别或者不重要的细节进行了必要的修改，以保护他们的隐私，并以此表达我的感激之情。

有八位人士对这本书的思想有非常重要的影响，我想对他们表示谢意。赫德利·迪莫克（Hedley Dimock）和艾琳·戴维尼（Irene Devine）引导我进入团体动力学和组织发展领域。在他们那里，我作为团队训练小组的推动者开始了最初培训，同时使我于20世纪60年代在国家技术实验室、麻省理工学院、波士顿大学、加利福尼亚大学和密西根大学等地，开始涉足组织变革的研究工作。对此类工作熟悉的人士都能在这里找到共鸣，我的思想在许多方面有了变化，与那些开拓者们的想法相比变得更加实际，但对于管理者来说，也更加有效。

我的另一位导师，伊恩·巴里摩尔（Ian Macnaughton）引导我探索了我的灵魂。他揭示了无意识的思维的秘密，教授我关于人的心理和身体智慧的深邃黑暗的部分。作为教练、咨询专家、同事和朋友，他对我在自己的融合（fusion）、分解（disconnection）、区分（differentiation）方面教益良多（我将在这本书中讨论这些重要的想法），他还教我如何帮助他人了解自身。

多年来，我结识了许多咨询界的同仁，但毫无疑问，对这本书中的想法最有影响的是汤姆·皮特曼（Tom Pitman）。汤姆对“无障碍领导者”的定义贡献良多，通过他，我对创建充分授权的组织过程中，什么可以办到，什么更为实际，有了更为全面，也更有远见的看法。

每年，通过参加至少一周的个人或者专业发展课程，我尽力使自己获得有意义的学习经历。我要感谢对这本书有影响的两个这类的课程。第一

个课程是约翰（John）和乔伊斯·韦尔（Joyce Weir）开办的“自我区分”课程。在那里的经历极大地加深了我对融合和区分在人际情景下运作的理解。第二个课程是罗恩·肖特（Ron Short）和约翰·鲁尼恩（John Runyon）开设的“有区分的领导”。在那门课中，我首次接触了团队动力学中的家庭系统理论，和罗恩的“经验学习”模型。在那门课中，我找到了帮助我重新规划我前15年工作的组织原则：也就是我在本书中称之为描述自我的部分。也正是在那里，我体验了我现在教经理们无障碍领导技能的小组方法。我探讨体验和组织性学习的方法受到了罗恩和约翰的很大影响。

这本书研究的主要动力来源于1992—1993年间的休假，我参加的Stentor的启动小组，Stentor是在一个面对新的放松管制的长途电话市场的加拿大电信公司的一个合资项目。我们只有不到一年的时间组合来自三个不同公司的几百名雇员参与国际竞争。在这之前，我一直从事充分授权的组织的设计。在这个项目上，对我而言，设计的问题非常明确，但显而易见，光有设计是不够的，还需要探索，于是有了今天这本书。感谢唐·考尔德（Don Calder）和“PMG2”的经理们和雇员们——一路走来很不容易。

有些人读过本书的早期草稿，我要感谢他们不辞辛劳，给我提供反馈意见。感谢Bev Behrman, Hedley Dimock, Marty Kaplan, Steve Lawler, Bob Quinn, Sally Ann Roth, Allison Smillie, Pat Supene, John Toma, Al Weisman和Chuck Wilmink。他们提出了许多富有智慧的想法和建议，我可能没有全部采用这些想法和建议，所以他们无须为最后的版本负责。Davies-Black出版社的编辑Alan Shrader向我提出了许多建议，这些建议使得这本书表述更清晰，更容易阅读。

最后，我要感谢西蒙弗雷泽大学（Simon Fraser University）工商管理系。他们提供了时间、耐心和资源，使我成为一个“临床研究者”，一个通过帮助他人来进行研究的人。在学术界，成功通常属于那些做许多经验性研究，琢磨数字，很少和他们研究的人谈话的人，而教学担子既轻，又有临床研究需要的充足的时间，是少见和珍贵的东西。我的同事们似乎认为我在商界花费大量的时间是件好事，我的学生和我的研究可以从中获益。这不像有些非学术界的人士所猜想的那样常见，我对此表示感谢。

目 录

引言 如何成为无障碍领导者	(1)
---------------	-------

第一部分 组织生活中的明确理解和误解

第 1 章 误解及它对组织的危害	(19)
第 2 章 无障碍领导的基础	(41)
第 3 章 领导和体验的四个要素	(61)

第二部分 无障碍领导者的四个技能

第 4 章 自我认识：增加自我了解	(77)
第 5 章 自我描述：真诚沟通	(103)
第 6 章 保持好奇：帮助他人沟通	(123)
第 7 章 学会欣赏：激励人们做到最好	(137)

第三部分 工作中的无障碍领导

第 8 章 改进组织学习	(163)
第 9 章 加强决策和创造协调	(175)
第 10 章 消除组织内无障碍领导的障碍	(187)
总论 选择组织的未来道路	(207)

引 言

如何成为无障碍领导者

你想在一个你可以讲述真实感受的组织中工作吗？你想让人们告诉你事实吗？你想在一个你知道你的地位，知道其他人的地位，并且能够一起从彼此的经历中学习的组织中工作吗？无论你在组织中的位置如何，你都可以进行必需的领导，来创造你所在的工作环境中的互动。无论你是一个维修小组的领导，一支产品开发团队的成员，还是一家大公司的总裁，无障碍领导的技能对你都是一样重要的。这些技能来自于对人类本性以及对人类如何组织自己的理解，来自于本书详尽解释的那四种深邃技能的结合。

在过去的 25 年中，我们已经目睹了在组织大型公司和培育小型公司方面发生的巨大变化。信息技术正在改变着一切。看起来新的组织将更多地建立在联合式合作之上——在这样的组织中，雇员们有权发挥主动性，做出决定——而不是完全被动地听命于领导，受人控制。环顾商界，我们看到等级制度土崩瓦解，团队取而代之，职能部门重组为跨部门的小组，集中控制受到削减，允许下级拥有更多的自主权。公司正在抛弃以不变应万变的规定，让人们沟通、谈判、达成协议，更多注重于结果，而很少关注过程。在公共部门变化没有如此巨大，但是他们也正在努力做同样的事情。这一切都源于必然：新的架构能够比过去的官僚体制以较小的成本，但更快的步伐应对变化和不确定性。我认为我们还没有看到重组革命的结合，我也不知道最终我们会给它什么样的名称。在本书中，我把此类 21 世纪的工商企业称为“充分授权”的组织，以彰显它们和官僚组织之间的根本不同就是权力的更大分散。

同时，我也目睹了人们在公司的领导和管理中，并未出现大的变化。也许，到目前为止，这种需求还不是很大。那些负责计划和执行组织变革的人仍然是按照旧的领导作风和价值观运作。但是，我时而也会遇到一些人，他们的行为可以称得上是“领导”。本书就是想要说明这些人的行为与大多数经理们和雇员们有何不同。我把这称之为无障碍领导，因为这些人做的事情是创造一种环境，在这种环境中，人们愿意说真话，也愿意听别人讲真话，一起工作是建立在准确的理解之上，而不是想当然之上。它并不是要让我们做得“漂亮”和“安全”，而是要改变我们对“真话”“做事圆滑”和“为人的技巧”的思维方式，这样就可以进行一种非常不同的沟通。

我们正在远离工业革命的遗产，而处在信息技术引发的变革之中。公司的架构和组织正在发生变化。我相信这些新的组织架构产生了一种对新的交际和领导技能的需求，我们时不时地在各种不同组织的各个层面上看到这种新的领导风格。我认为这种变化不如在组织实践和组织过程中的变化那么巨大，因为这种新的领导风格的竞争优势还没有凸显出来。在有些组织中，这种变化看起来是随意所为，人们只是承认“这个人做事与众不同”或者“那家公司的文化真独特。”但是，无论在什么无障碍领导的竞争优势得到承认的地方，公司至少要求他们的经理们拥有这些能力中的部分能力，我认为这是一种只会增长的趋势。

到现在为止，人们谈论在领导和授权已经有十几年了，但是我们的公司仍然没有取得真正巨大的进步——尽管有了某些新的迹象，如开展许多相关的培训项目，推介关于授权的书籍，倡导新的领导评估方法，等等。有许多人描述了人们在此方面的需要，但几乎没有人阐述如何做到这一点。事实上，人们需要的是一系列深入的技能。

本书将向你介绍一种理解组织过程和基本交际技能的方法，以使你能够在 21 世纪的组织中提高工作效率。这种方法可能使你觉得既简单又很棘手。因为它们容易解释和示范，但是却很难在每天的生活中实施和掌握。传统社会已经对我们进行了如此彻底的培训，以至于这些技能对我们大多数人来说是陌生的。但是，它们是我所看到的那些特立独行的领导者所具有的技能，是每一个无障碍领导者每天都在使用的技能。我们大多数人不那样做，不是因为我们缺乏那种勇气、耐心，或者基本的个人诚信，

而是我们不知道如何去做。没有人教过我们！几乎没有人用行动来向我们示范如何实施这些基本的态度和意图，把它们变成有效地与他人共同工作和管理他人的方法。

使用这些简单却非常不同的方法做事，不仅需要一些新的技能，而且需要一些新的方法来对人、人际沟通以及领导的本质进行思考。在本书中，我将以解释在工作场所人与人之间表面上正在发生的事情开始，使大家理解这种似乎正困扰着所有组织的人际沟通的糟糕状况的起因。它不是“人有问题”，而是我们大多数人以为正常和自然的沟通系统有问题。我们大多数人所了解的对待别人的“正确的方法”，实际上，创造的却是有违以人为本原则的组织。

在下面的故事中就能看到这样的问题。

在每周例会上，李乃特——客户服务部的新经理，讲述了部门工作的不足之处，以及准备怎样改进。她讲的时候，别的经理礼貌地听着，有几个（总是这几个）问了几个问题“要她澄清”。她讲完后，老板表示感谢，说他期待着下个月检查她的计划落实的结果，接着，会议继续进行。但是还有许多事情没做。不止一个与会经理不满意她对问题的分析，但是他们都没有说。有些不说是为了不让她难堪，其他人不想让人觉得自己好争辩。杜格对李乃特是否称职有怀疑，他对情况很了解。马利恩认为李乃特完全知道目前的情况，但是李乃特却没有讲出全部实情，为的是保护她那个部门的人员。布鲁斯认为李乃特通过掩盖她所在部门的真实问题，试图保护她自己。桑德拉认为李乃特用心是好的，只是被她的雇员们愚弄了。其他人也有自己对此事的想法和意见，但是都没有讲出来。

会后，一些人在喝咖啡或者吃午餐的小型聚会上聚在一起，谈到了李乃特部门到底出了什么事情，李乃特到底要怎么办，以及她在发言时有所保留的原因。大家回顾和讨论了不同的看法，在后来和李乃特的谈话中，人们寻找线索来支持或者反驳关于她真实想法和感受的不同意见。最终，这些经理们形成了坚定的对李乃特真实动机和能力的看法。当然，这些看法从来也没有和李乃特讨论和核对过。在后来的几个月里，人们三三两两地谈论李乃特，她的能力、缺点、动机和安排，说法各种各样。

李乃特对她部门的事情了如指掌，对处理这些问题也有不少真知灼见，但是碍于她对现在的老板在未成为她老板之前形成的成见，觉得全说真话不好，而且有些问题与老板的行为有关。她对缺乏同事的合作十分吃惊。他们在会上没有说什么，但她注意到他们在会上答应她的事情没有下文。她把这些归咎于竞争和“勾心斗角”，她没有想到她的同事们实际上关心着她的分析问题的准确性和她计划后面的动机。“为什么要浪费精力和资源做必定失败的努力呢？”这是那些大多数不合作行为背后的想法。

另外，她特别不信任布鲁斯，但是她却真正需要他的合作。她认为他不愿意诚实地和她打交道，总是吞吞吐吐。她听说他不喜欢女性参加管理，觉得和他的初步沟通尴尬得很。他似乎极端保守，不正眼看她。但是她从来没有和他直接谈过这件事。相反，当他的行为变得忍无可忍时，她和马利恩谈论此事，马利恩帮助她出气，谋划如何和布鲁斯打交道。

反过来，布鲁斯也不信任李乃特，她似乎总是不和他直接打交道，似乎总是想用给他抹黑的办法和他打交道。她对她的行为的唯一解释就是她想给他抹黑，甚至要夺他的饭碗。他发现李乃特是眼中钉、肉中刺，全是因为李乃特的人品。

当然，所有这些因素使得李乃特更加难以实施她的计划和取得成果，这种情况又进一步强化了那些人对她能力的怀疑。绝望之中，在又一次会议上，她提出了她需要其他部门的支持来改进工作。会议室里弥漫着一种紧张气氛，她的老板——一名“团队掌控者”，快刀斩乱麻，摆平了事情。没有详尽讨论李乃特的抱怨，每个人都表示会对她更加支持。虽然，她的同事们用心良苦，但是，他们的行为和行为背后的想法并没有真正改变。新一轮无休止的议论、未经证实的假设、回避问题，导致了持续的平庸业绩，流言蜚语和玩弄手腕越发增加了关系的紧张。

如果你熟悉这种情况，那么你也属于本书讨论的领域。我认为这个故事展示了部门和组织运作失灵和工作中许多不必要的糟糕事情产生的缘由。我把这种状况描述为这个小组生活在混乱之中。当人们相互间的理解建立在相互的猜疑和莫须有的事情之上时，就会产生混乱。当一个小组或者组织充斥着混乱时，就只能平庸。把这种状况转变成为人际无障碍沟通

是创造有效的、令人满意的工作关系和组织的基础，这样，人们才能停止无休止的重复性的、破坏性行事的俗套，而共同创造更有效的运作方式。在这个故事中，任何人都能首先采取第一步，进行无障碍沟通，从而提供无障碍领导。无论他们在组织中的级别如何，任何人都可以实践无障碍领导。但同时，那些有权力的人能为组织中的其他人定调子。一个人的权力越大，无障碍领导的效果就会越大。

传统的领导和控制型的组织建立的目标是不顾误解，仍然运作。而一个依靠人们发挥主动性和合作的组织在以上情况下则不能运作。在本书中，我将向你展示在充分授权的组织中，管理人们的关键技能是创造一种人们愿意如实讲述他们的体验，愿意从他们的体验中学习的环境。这样就创造了人际无障碍沟通。它的重要性将随着本书的展开而变得清晰。在这里我仅给出小小的提示，如果与你工作的人不告诉你他们真实观察到的、考虑的、感觉的和需要的东西，那么你也无法真正领导好他们——事实上，你甚至不能真实地了解到你在领导、管理或者影响他们上所付出的努力的结果。

一位想请我做顾问的公司总裁在会见我时问我能给他带来什么。我告诉他，我能让人们相互之间说真话。他说：“不可能——你做不到！没有人能做到这一点！”在多家公司作为成功的领导者的40年的经历让他知道，让人们说真话有多么困难，多么珍贵。

在本书中，我将向你展示为什么在人与人之间取得简单的、诚实的沟通是那么的困难。这并不是因为每个人都喜欢撒谎——没有人生来就愿意撒谎。也不是因为人们缺乏自尊，或者害怕“伤害他人”，或引起尴尬或愤怒，虽然这些都可能是部分原因。当然它更不是因为这是“人类的本性”。我将讨论人类思维的一些基本事实，这些事实造成了人们糟糕的表现和彼此间恶劣的工作关系，并且我还将介绍和他人共同工作的技能，这些技能能够创造一个完全不同的环境——在这种环境下，人们共同学习，把他们的沟通建立在事实和真话基础之上。

要理解如何能与他人很好地在一起工作，首先要明白两个关键事实。一是人都是有感知（perception-generating）的；二是人都是可以相互理解（sense-making）的。如果你充分了解这些说法的背后所指，你就会开始理解为什么人们这样或那样做事情，因而你就开始能够有意义地影响他

们的行动和感知，而这正是伟大的领导艺术的基础。

感知的产生

我认为人类最基本的能力是我们不停地产生一系列的感觉——这是感知的“砖瓦”。不管我们醒着或是睡着，我们都会产生感觉，有没有感官刺激都一样。从最极端的科学的假设出发，我们永远不能确定我们的感觉真实与否——但是我们可以肯定我们是在不断地产生感觉。有证据表明我们的感知是由我们自身及自身之外的事物决定的。但是即使我们周围没有任何事物，我们仍然产生感知。剥夺感觉之罐的实验——即让一个人在完全黑暗和没有声音的室内漂浮在浓盐水上，证实了这个说法。如果你在一个剥夺感觉之罐内呆上足够长的时间，你将开始产生幻觉——一种无法和我们通常称之为“真实”的东西相区别的感知。

感觉的产生是一个持续不断的过程，除非你花了多年的时间历经修炼，使心神安宁，但没有多少人能真正做到。因此，可以假设你和他人正在不停地产生着一系列的感觉。在本书中，我把这一系列的感觉和你对这些感觉的内心反应称之为你的体验。

举例来说，当你阅读这个句子的时候，你也正在产生一种体验。此时，你的体验的感觉部分是由你正在读的词、你阅读的环境、光线的明暗及身体的舒适程度等组成。一方面，感官输入影响你的感觉，另一方面，体验又不仅仅是对头脑外部进行的事情的文字理解。你对这些文字的理解也许就与我写它们时大不相同。人们阅读同样的东西却产生不同的体验是正常的事情。你可能听说过，如果让十个人讲述他们观察到的同一犯罪事实，他们会有不同的看法。在介绍心理学的课堂上，经常玩这样一个游戏，让某人突然闯入课堂，做一件不同寻常的事情，然后突然离开。课堂上不同的人就会汇报观察到不同的东西——甚至那个人的头发颜色、穿的衣服或其他“客观事实”都会不同。如果不能说那种“完全客观的观察”从来没有出现过，那么至少可以说它极少会发生。如果要妥善地处理人际关系，你就必须放弃相信你看到或者听到的都是事实的想法，否则你将不能达到同他人一起从集体体验中学习的境界，你将不能真正同其他人一起把工作做好。你需要学会——如果你还没有学会的话——把你的体验当作

一种总是需要进一步地调查和不断更新的假设。

你正在产生的感知是你体验的一部分，也是你对那些感知的反应。这些是你阅读的时候的思想、念头、判断、感情、身体的感觉、需求和欲望。举例来说，看到这里某人可能会想，“这是显而易见的，我早就知道。”另外一个人可能正在想，“这是提出这些想法的有趣方式。”还有人可能正在觉得这种“心理说教”使他沮丧，怀疑这本书是否值得继续阅读下去。另外也可能会有人觉得我把这些他以前有模糊概念的事情诉诸文字使他激动。因此，对各种各样的感知的可能反应难以计数，甚至可能是无限多的。而这正是人类体验的情况。

我阐明人类体验的方法和其他普通的说法的不同：对你过去发生的事情的描述。从本书的观点来看，体验不是你上星期发生的事情或你写在履历中的事情，体验不是发生了什么而是你对不断发生的事情产生的反应。因此，根本的是你，我和任何其他人都在产生我们自己的体验。

理解

第二个关键是理解。作为人类，我们有着深切的使自己被人理解和理解他人的需求。当我们相互理解时，我们将在一个为我们正在感知的东西提供连贯的有意义的框架内解释我们的感知。关于“理解”有许多方面，我将在下一章中详细讨论，但是，在这里我将指出与他人一起工作的关键。当我们试图理解他人的行为时，我们总是构造关于他们的体验的故事。李乃特的同事们正是这样。他们构造了关于李乃特的“真实”想法、情感和意图的故事。一个故事在多大程度上完全是编造或者有多少是建立在事实的基础上取决于两件事：一个人观察的质量和被观察的人愿意描述他们的体验的程度。在传统的组织中，两种行为都没有得到良好的发展。人类观察的技能首先取决于自我观察和自我认识，而学校和许多家庭是不会教授这些的。同样地，如何向别人描述我们自己的体验，在家庭和学校也没有传授，相反，这样做经常会引起他人的厌恶。结果，大多数人际冲突，特别是那些工作场合的人际冲突只能说成是两个或者更多的人各有不同的体验，同时每一个人又在编织着对其他人想法的臆测——从来没有得到验证的臆测。

然后，这些臆测又成为进一步理解的材料，引导着未来的感知和体验的形成，这些感知和体验又通过相互交织、相互加强，使我们进一步坚信我们看到的是事实，而我们从来没有向当事人核实过我们编造的“事实”。总裁们编造工人们的故事，工人们编造总裁们的故事。一个部门的经理们编造其他部门经理的故事。一起工作的人们每天互相编造故事。日复一日，于是组织里充斥着人们对每天发生的事情及其缘由的离奇而刺激的幻想，和从没有公开地讨论也从来没有人验证过它们的真实与否的故事。当这种情况发展到极致时，组织变成了令人癫狂的地方——一个产生压力和混乱信息的地方，一个毫不夸张地说能把人逼疯的地方。

无障碍领导是一系列的技能，是一系列共同工作的技能，而不是阻碍工作的技能。我将向你展示这些技能如何与全新组织形式相关，为何它们是“组织性学习”——一种引导人们改进共同工作方式的学的基础。

用于人际能力的无障碍领导

新的组织形式也蕴含着新的交际能力的要素。许多年前亨利·明兹伯格（Henry Mintzberg）便指出官僚机构是一种把冲突织入其结构的组织。它把权力赋予少数几个人，由他们来决定做事情的最好方式，然后确保每个人都按照事先告诉的去做，于是产生了许多压力点（pressure points）。你通常会发现不同的部门相互冲突，组织架构中的各个层次相互冲突（特别是劳资双方），甚至客户和供货商与公司之间也存在冲突。在官僚机构中，诀窍就是不顾一切冲突，也要完成工作。那些能够在勉强压抑的冲突面前保持干劲、摆平事情的人，那些花言巧语、避免尴尬、维持表面和谐、使各种不同利益的人妥协的人，被认为是良好交际技能的人——在官僚体制下，他们确实如此。

但是，大多数人都知道，充分授权的组织建立在一种不同的逻辑之上，这种逻辑的结伴、联合、各尽其智的原则，意味着不能简单地忽略冲突，或者用权力压制冲突。相反，使事情公开化，澄清气氛，真正分清和承担对决策的责任，发展有合力的团队，公开地讨论得失，相互学习经验的能力才是人们需要的。在本书中，我将向你讲述我相信的四种基本的使

一切成为可能的技能：在有合力的团队中的合作和领导技能。无障碍领导是一个基础；如果你不把无障碍领导作为运作的平台，其他的管理人和小组的技术便不能取得良好的效果。

无障碍领导的技能是一系列后现代设想的反映，是一种对人和社会的不同看法，一种不同于我们大多数人成长过程中习以为常的那些观念的看法。在整本书中，我使用了一句话，“说出你的真实感受”。这是一个别扭的短语，但是却是我在谈论一种有别于所谓的“事实”时所能想出来的最好的短语。相信有不止一种思想曾被学术界称为后现代主义的设想。我提起这个是因为组织中缺乏无障碍沟通的原因之一是一种趋向，这种趋向试图以客观真理的标准来评估任何事情。当它反映到管理人和与他人共同工作时，就变成我们面对的大多数“事实”都是不客观的。这可能也是为什么受过良好客观训练的人像工程师和会计，通常被认为是人际交往技能不佳的人的原因。我再次说明，我认为这不是一种天生的缺陷——它只不过是体验的事实以及如何进行这方面的思考，如何谈论它和从中学学习方面缺乏理解和培训而已。

甚至在孩提时代，我们就学过如何区别客观和主观事实。客观事实是能够被测量的，不以个人感觉为转移的独立事实。主观事实是完全建立在因人而异的感受之上的。举例来说，你的工作得到多少报酬是一个客观事实。你对你的报酬的考虑、感觉和期盼是主观事实。客观事实建立在我们客观测量所谈论的事情的能力之上。当一个人说他们想的、感觉的和期盼的事情时，你如何知道它是不是“事实”？主观事实和一个人的领悟及其表述事实的真实性相关。主观事实是当一个人谈论他人体验时自我的主观认识。虽然我们在评价和证实客观事实方面取得了巨大的进步，但在评价和证实主观事实方面仍然是个新手。但是，主观事实是与人一起工作时的重要部分，这一点使得它在充分授权的组织中显得更为重要。无障碍领导面临的挑战之一就是弄清楚你的主观事实，以及和你一起工作的他人的主观事实。因为我们经常用处理客观事实的方法来处理主观事实，因此它是一个挑战。

还有第三种事实，相互事实。它们之所以是事实是因为大家默认它们是事实。组织里的相互事实比比皆是。什么是成功？什么是质量？需要多少客户服务？在组织中像这样的问题都是相互事实。相互事实是真实社会