

《金融时报》、《纽约时报》商业图书榜首畅销书

圆

努力保持竞争优势的公司和任何组织，效率和团队的士气是成功的必要条件

【美】戴维·珀金斯 著

符合现代组织需求，提供了一套实用方法，在确保组织内部有着良好沟通的同时，让组织的智能水平达到最高

桌

—— 如何建立高效团队的学问

KING ARTHUR'S
ROUND TABLE

中国青年出版社

《圆桌》

全国各大中城市经销商名录

(排名不分先后)

如果集团购买，请与各地经销商联系，以确保正版
并享受折扣供书。

北京儒仕源精品书店	85805018	路秀峰
北京今日视点图书有限公司	65927853	李晓航
北京鹏飞一力图书有限公司	85845921	贺鹏飞
当代世界出版社北京经营部	65934295	王京生
北京金台路 220 号	65934337	侯菊花
北京金台路甲 201 号	65934297	张继云
上海海峡书店文庙批发部	021 - 63765002	周利良
上海花山文艺出版社驻沪经理部	021 - 63768969	李世江
上海天地新书总汇	021 - 64150238	葛惠英
广东广州新萌书刊批发部	020 - 34297930	郑克勤
广东深圳同人书刊批发部	0755 - 82131807	张跃武
山东济南东方学林书店	0531 - 2076737	车进军
山东济南联合书社	0531 - 2905199	徐 冰
山东济南阳光书店	0531 - 2023054	陈建友
山东青岛家教书刊批发部	0532 - 3848183	韩曙坤
山东潍坊京广书城有限公司	0536 - 8263767	孙潍芬
山东青岛齐鲁文化艺术中心	0532 - 3847970	赵 辉
辽宁沈阳文史书店	024 - 23916698	郝炳勤
辽宁大连文化图书发行公司	0411 - 2634466	张玉莲
辽宁沈阳新视角书刊发行有限公司	024 - 23882086	高 晶
江苏南京洪豫文化书社	025 - 3311865	万小勇
江苏南京九歌书社	025 - 3314553	王一鸣
江苏苏州文欣书店	0512 - 65307943	邵安昆
吉林长春大陆桥书局	0431 - 2728299	杨爱民
安徽合肥崇文书店	0551 - 2653966	李耀芳
浙江杭州轻工图书发行部	0571 - 88480021	陈财林
浙江杭州西湖科技图书有限公司	0571 - 88256050	赵朗朗
浙江温州市文乐书社	0577 - 88852927	徐余芬
黑龙江哈尔滨精华书店	0451 - 8661971	于麟静
江西南昌青苑书店	0791 - 8592290	万国英

福建厦门明志图书有限公司	0592 - 5888586	陈志云
福建厦门晓风书屋	0592 - 5811503	许志强
四川川图读者服务部	028 - 83382648	文明英
四川新闻图书发行中心批发部	028 - 83179529	陈 琦
陕西西安安徽人民出版社西北图书经营部	029 - 7411665	刘志勇
陕西音乐天地书刊发行部	029 - 7421994	游 勇
重庆八一书店	023 - 69016734	阳光凯
重庆经典文化传播有限公司	023 - 63734314	杨 一
湖北武汉成才杂志社读者服务部	027 - 85498419	彭正刚
湖北武汉华龙书店	027 - 85497719	黄建祥
湖南弘道文化传播有限公司	0731 - 4447957	李建峰
甘肃兰州纸中城邦图书广场	0931 - 8727932	文 群
河南郑州求知书店	0371 - 7647342	朱向阳
河南郑州三联书店	0371 - 3855053	陈剑峰
河南郑州 21 世纪图书商社	0371 - 7647320	胡庆华
河南郑州学友书屋	0371 - 7647323	王永红
新疆园地书店	13899986377	尹 兰
新疆飞行书店	13609927567	岳 薇
新疆光华书店	13809913651	朱香芝
山西太原尔雅书店	0351 - 7245403	靳小文
云南昆明经济书店	0871 - 4179197	刘国俊
云南昆明新知图书城	0871 - 4184749	丰磊已
云南昆明北门书屋	0871 - 4178837	赵冬冬
天津新星书局	022 - 27694843	高小妹
河北省石家庄春成书社	0311 - 3030945	王玉成
广西南宁鸿昌书社	13607883563	陈钜昌
贵州西西弗文化传播有限公司	0851 - 6851842	谢思晴
http://www.dangdang.com	http://www.bolchina.com	http://www.joyo.com
http://store.sohu.com	http://www.dayoo.com	http://www.book11.com

新华书店首都发行所是全国新华书店总经销，

电话 010 - 66056183 联系人:袁丽敏

北京、广州、上海、深圳等各大、中城市的新华书店均为本书经销商。

如果读者在以上经销点不能购买到本书，请直接与
中国青年出版社北京中青文书刊发行中心联系。

发 行:中国青年出版社北京中青文书刊发行中心

投诉电话:(010)65516875 65516873

投诉传真:(010)65516896 E-mail:zqw5566@vip.sina.com



《圆桌》 读者调查表



尊敬的读者,感谢您阅读本书,请把您的感受表达出来并寄给我们,您将成为中青文读者俱乐部成员之一。

1. 您获得本书的渠道:

☐新华书店 ☐书亭(摊) ☐普通书店 ☐赠阅 ☐网上书店 ☐其他

2. 您通过何种渠道最早了解到本书:

☐偶然场合 ☐经人介绍 ☐书店广告 ☐报刊 ☐电视

3. 您的阅读情况:

☐全部 ☐大部分 ☐少部分 ☐某一章节

4. 您手上的《圆桌》大致传阅人数为:

☐1-2人 ☐3-5人 ☐5-10人 ☐10人以上

5. 除本书外,您经常阅读的图书:

a. b. c. d.

6. 您对本书的总体印象:

☐优秀 ☐良好 ☐一般 ☐差

7. 您对本书的整体评价:

a. 全书内容	☐ 很好	☐ 较好	☐ 一般	☐ 较差	☐ 很差
b. 部分章节	☐ 很好	☐ 较好	☐ 一般	☐ 较差	☐ 很差
c. 译文水平	☐ 很好	☐ 较好	☐ 一般	☐ 较差	☐ 很差
d. 装帧设计	☐ 很好	☐ 较好	☐ 一般	☐ 较差	☐ 很差
e. 印刷制作	☐ 很好	☐ 较好	☐ 一般	☐ 较差	☐ 很差

8. 您对本书的观点是否赞成,为什么?您想对该书的作者、编者和其他读者说点什么?

9. 您以为本书的内容对您的生活、工作有多少直接的帮助?

本社将根据您以下地址寄送俱乐部成员手册。

姓 名 _____ 性别 _____ 年龄 _____ 文化程度 _____

工作单位 _____ 邮编 _____

职 务 _____ 电话 _____ E-mail _____

通讯地址 _____ 邮编 _____

请将本调查表寄至:北京市东城区东四10条王家园10号

中国青年出版社北京中青文书刊发行中心

邮编:100027

E-mail: zqw5566@vip.sina.com

中青文读书奖

购买中青文发行的图书任意十二册，集齐十二枚中青文标识，就有机会参加中青文读书奖活动（每半年抽取一次）。

特等奖：3名，国内著名景点五日住宿费用。

一等奖：10名，掌上电脑一部。

二等奖：20名，中青文发行的图书任意三本。

纪念奖：凡集齐标识十二枚者，都可获得中青文最新发行的图书一本。

联系方法：北京东四10条王家园10号中青文书友会。

邮 编：100027 **E-mail:** zqw5566@vip.sina.com

电 话：010-65516873/8035

传 真：010-65516896

本活动的解释权属中青文书友会。



圆

KING ARTHUR'S
ROUND TABLE

桌

——如何建立高效团队的学问

[美] 戴维·珀金斯 著

中国青年出版社

图书在版编目(CIP)数据

圆桌/(美)戴维·珀金斯著;龙胜东等译. —北京:中国青年出版社, 2003

ISBN 7-5006-5339-5/F·199

I. 圆… II. ①珀…②龙… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 069371 号

King Arthur's Round Table

Copyright © 2003 by David Perkins

This edition arranged with SANFORD J. GREENBURGER

ASSOCIATES(SJGA) through BIG APPLE TUTTLE - MORI
AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.

Chinese translation Copyright © 2003 by

CHINA YOUTH PUBLISHING HOUSE

All Rights Reserved.

圆桌

作 者:〔美〕戴维·珀金斯

译 者:龙胜东 李凤芹

责任编辑:刘 炜

文字编辑:周铁羽

美术编辑:李艳华

责任监制:于 今

出 版:中国青年出版社

发 行:中国青年出版社北京中青文

书刊发行中心 (010)65516875

制 作:中青文制作中心

印 刷:中国青年出版社印刷厂

版 次:2003 年 9 月第 1 版

印 次:2003 年 9 月第 1 次印刷

开 本:787 × 1092 1/16

字 数:230 千字

印 张:15

京权图字:01-2003-5178

书 号:ISBN 7-5006-5339-5/F·199

定 价:29.9 元

我社将与版权执法机关配合, 严厉打击盗印、盗版活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者重奖。

举报电话:

北京市版权局版权执法处
(010)84251190

中国青年出版社
(010)65516875

(010)65516873

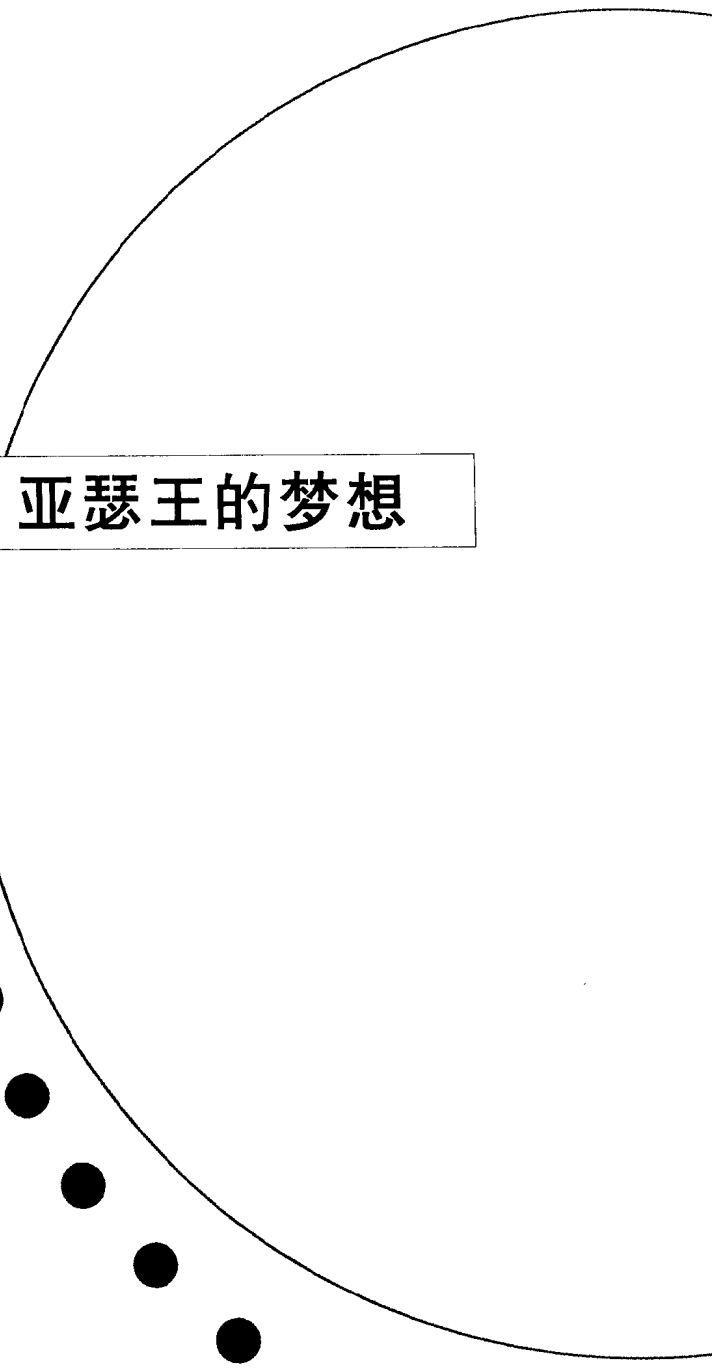
中青版图书, 版权所有, 盗版必究

目 录

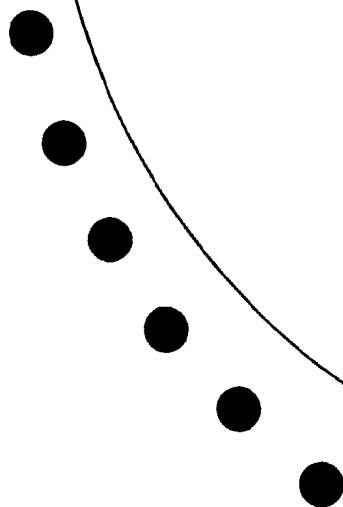
ROUND TABLE

第一章 亚瑟王的梦想	5	什么时候用什么模式	47
一张更聪明的桌子	6	卡米洛王宫的反馈	49
集思广益	7	四种较好的反馈方式	52
雅典式民主	9	反馈中的一些发现	58
平息冲突	11	谁给谁发出反馈	62
团队智能	13	专制力量无处不在	64
从卡米洛到现实	15	百宝箱	67
第二章 组织是由谈话构成的	19	第四章 思想上融会贯通的困难	69
埃内斯托的真理	20	思想的融合	70
图像技术公司和视觉技术公司	21	什么是智能	71
你的桌子有多圆	22	难题之一:五脑对抗反应	75
过程聪明和决策聪明	24	难题之二:认知的过于简单化	77
人的聪明和动作语言	28	难题之三:情感的过度简单化	79
决策	30	难题之四:面对压力时的退缩	80
谈判的两种原型	34	难题之五:多米诺骨牌效应	81
交往架构	36	难题之六:权力优势	82
百宝箱	39	我们做好放弃的准备了吗	84
 		百宝箱	86
第三章 反馈	41	 	
反馈不当	42	第五章 从统治到领导	87
反馈的难题	43	第 113 号政策	88
反馈的三副面孔	45	领导者都做什么	89

领导权的四种形式	93	合作公民的艺术	158
领导智能	99	警惕,这里有潜藏的危险	160
有喇叭的男人	103	百宝箱	164
一条街、一条街地了解情况	105		
消除恶劣的影响	109	第八章 创造性冲突和悲剧性信任	165
百宝箱	112	信任之悲剧	166
		平静如沉默之人	167
第六章 蚂蚁、天气和组织智能	113	解决冲突的三种方式	169
亚瑟王的蚂蚁	114	倒退的冲突和进步的冲突	171
共同的气味	116	信任是如何发挥作用的	173
知识“天气”	120	李尔王国的信任	176
为什么我应该接受它	126	通过信任改善冲突	179
存在对立观点	128	超级恶龙到处施展淫威	187
亚洲执行官们的问题	132	百宝箱	194
创造氛围	134		
百宝箱	136	第九章 向卡米洛攀登	195
		快变	196
第七章 协作,不要假协作	137	行动的诗意	199
七分之一	138	那个独眼女人	202
假协作的三种表现	139	局部变化	206
好的方面:协作代表的意义,		变化是如何开始的	209
它如何发挥作用,发挥什么		恶龙“忘记”	212
样的作用	144	“忘记”的三个技巧	216
不利方面:问题分担的缺陷	148	通往卡米洛的路	224
哪一个法则	151	百宝箱	227
丑陋的一面:对合作的公民			
权利的挑战	155	结束篇:让世界变圆	229



第一章 亚瑟王的梦想





一张更聪明的桌子

与亚瑟王金碧辉煌的卡米洛王宫，魔力无边的国师默林，还有妩媚动人的格温娜维尔王后相比，你可能很难想起亚瑟王的桌子。与“亚瑟王的神剑”这样的传说相比，关于桌子的故事可能是最不浪漫的。不过桌子的宝贵之处在于：它表明亚瑟王是个社会理论家。

可能他没有达到亚里士多德、托马斯·潘恩或卡尔·马克思那样的境界，但是他一直在尝试。亚瑟王想要的远不止一个在清晨的薄雾中巍然耸立、每个尖顶上都飘扬着旗帜的卡米洛王宫。他想要的是一个更聪明的卡米洛，一个能够有效运作的集体。

在亚瑟王统一不列颠，实现和平与繁荣的计划中发挥核心作用的是“圆桌骑士团”。亚瑟王虽然痴迷于王宫的内部装饰，但那张圆桌决不是他审美趣味的产物。国王在接见大臣时通常使用的桌子有整个接见大厅那么长，国王坐在最上方的神圣位置上，毕竟王者为尊，上座才与他的身份相符。但是谁坐在他的左右两边，谁坐在离他不远的地方，谁坐在远到只有扯着嗓门喊，国王才能听见的地方？（而事实上，他们根本不能冲着国王大声叫喊。）对于那些座位远离国王的人，他们想对自己渴望得到的好座位说些什么？做些什么？在别的宫廷，这些人采取的做法是策划阴谋、拉帮结派、挑拨离间，甚至为了地位进行决斗。

亚瑟王知道这样一群吵闹不休、怨气冲天的人不能兴国安邦，于是他萌发了一个非常简单的想法：应该把桌子做成圆形。这样骑士们就可以围坐在圆桌旁。他们的座位也就没有了高低之分。

不过亚瑟王想到的不仅是避免一群争吵不休的骑士的堕落，他还想让一个有思想的团体崛起。骑士们将以平等的身份进行对话——为王国出谋划策、挑战困难、讨论问题、达成一致，最终解决问题。圆桌不仅象征

着这种协作精神，还使协作变得更加容易：在一张圆桌旁，每个骑士与其他人都保持着合理的谈话距离。当然，亚瑟王自己也要坐在某个位置上。不过此时，谁碰巧坐得离他比较近已经没有多大的意义了。

这是一个出色而且务实的想法，时至今日依然如此。无论是在会议室、陪审团议事室、飞行人员待命室、球队休息室里，还是在公司自助餐厅的某个角落召开的特别会议上，我们都能感受到座位所具有的象征意义。我们可能不想向同事发出决斗的挑战，但老板坐在一张长条桌子的上方，那么不可避免地会引起关于地位的不安，同时也会造成扯着嗓门喊这个现实的问题。圆桌（如果没有的话，也可以是正方形或近似方形的桌子）至今仍然在象征意义和实用角度两方面都能很好地满足大家的要求，因为这样他们就可以坐在一起，齐心协力地去解决问题或制定决策。



集思广益

我把手从键盘上移开，眼睛不再盯着显示器，而是望向楼下的草坪。经过一个周末的雨水滋润后，草坪需要修剪了。我想到了亚瑟王。

如果我们拥有像卡米洛那样一座王宫，那样一片草坪，情况会怎样？光是修剪草坪就要花费大量时间。如果让圆桌骑兵团的十个骑士开动电动割草机，那么就可以比一个人干得快十倍。不过也可能没有十倍那么多。社会学家发现一种现象，他们称之为“社会闲散”：在许多情况下，向一个团队增加一个人时，每个人工作的努力程度就有所下降。好吧，就算是快八倍吧。

现在想象这十个骑士坐在一起绞尽脑汁设计一台电动割草机。可以肯定他们干这项工作不会比一个人快十或八倍，甚至他们还不如一个人快。一块儿修剪草坪要比一块儿设计割草机简单多了。这就叫做：

割草机悖论：共同从事体力劳动通常比较简单。共同从事脑力活动则相当困难。

不难理解为什么会出现“割草机悖论”。我们通常可以将体力劳动分成几个部分，交给不同的人去做。对于脑力劳动来说，通常较难进行有效的分配，同时我们也不大愿意将它分割成块，而是希望运用集体的智慧来解决核心的问题。虽然有着良好的愿望，但是让大家共同从事脑力劳动决非易事。

亚瑟王关于圆桌的想法就是朝着解决割草机悖论迈出的一小步。一张圆桌使一个团队变得更加聪明。如果在公司的产品开发实验室、决策部、规划部，销售部等部门集中大家的智慧，潜在的智慧的力量看起来就会大得惊人。但是我们怎样才能意识到这种力量？这并不容易，亚瑟王就有这样的体会。

我的大部分职业生涯都是身为一个对学习、理解、思想和智能感兴趣的认知科学家和教育家。我的大部分工作与思想家和学习者有关，他们有成人，也有孩子。在《超越智商》和其他书中，我阐释了智能的性质——智能为何不只是神经系统的效率问题；智能为何不只关系到思考能力的高低，还关系到能否审时度势；人如何能学着变得更聪明。但是个人的智能只是较为复杂的认知系统的一部分。我们是具有社会性的动物。我们几乎总是做大家共同做的事情。我们做的大部分事情不只需要共同付出体力，还要共同付出脑力，在现代社会尤其如此。从许多方面来看，这种交互、集体或组织智能（我通常会用这个词）比个体智能要重要得多。这就是它近年来引起我关注的原因。

认知科学和相关学科既针对个人智能，也针对团体和组织智能。它们可以帮助我们解开割草机悖论。信息处理的概念既适用于个人，也适用于组织。不仅个人有解决问题和制定决策的基本需求，组织也有。一些学者发现了组织智能的重要组成部分，比如，鼓励协作的领导风格。源自商界的一些概念（如实务团体和知识管理）表明了信息如何在组织内部很好地流动，并贯穿在实际行动中。这有助于我们理解许多单个人的脑力劳动如

何转化为组织智能。

本书的任务是让亚瑟王的梦想更进一步。目的是仔细分析割草机悖论,并从理论和实践两个角度阐释组织智能。一个重要的出发点是,要明白亚瑟王决不是惟一有梦想的人。在人类历史长河中,人们一直琢磨如何在彼此不碰得头破血流的情况下集思广益。在我们继续修剪卡米洛草坪之前,有必要了解更多的这类的梦想。



雅典式民主

民主起源于公元前六世纪末的雅典反对派。它并非出自雅典先哲之口,而是一个政治人物实践的产物,这个名叫克里斯提尼的人卷入了本家族和敌对家族之间的权力争斗,最终敌对家族占据了上风。

克里斯提尼为了解决问题,采取了一种看似荒谬的策略。他提议制定一部宪法,赋予雅典及其周围的阿提卡地区的人民巨大的权力。这些人支持他所宣扬的计划,并最终将他的对手赶下了台。根据克里斯提尼的宪法精神涌现出的政府形式以及后来在此基础上做出的改进就被称为“民主(democracy)”,在希腊语中,demos指的是人民,kratia指的是权力——合在一起就是人民掌权,即民治。

从现代的标准来看,雅典的民主并不十分公正。成年男子可以参政;但是妇女、奴隶和外国人包括长期居住在雅典的外国人都被排除在外。不过和当时的其他文明相比,他们在许多方面的境遇还算好些。雅典的民主政治也算不上精简高效。规模庞大的议会大约每十天召开一次会议,表明集体意愿,并批准一些法令。要批准的法令是由立法会议制定的,它相当于议会上院,有500名成员,几乎每天都要开会。由50人组成的轮值执行机构——城市公共会堂,对立法会议的工作加以整理。除立法外,司法系统要接手很多案子,还要对法律的阐释做出裁定,这一点与美国最高法院

很相似。每次开庭少则 201 名,多则 2500 名陪审员到庭。

虽然这些数字显然会造成效率低下的问题,但它在某种程度上表明大家齐心协力发掘组织智能:汇集大众的看法,以避免向特殊利益倾斜。因此,制定的决策将有利于雅典广大人民。这一原则体现在几个重要方面。从最广泛的层面来讲,克里斯提尼建立的政府将雅典市民分为十大宗族。有意让各个宗族打破旧的家族势力集团和地区利益:每个宗族包括来自阿提卡三个地区的人,这些人过去一直是仇敌。为了让最穷的人也能参政,市民可以领取数目不大的一笔生活津贴,以参加议会的重要会议。

雅典的参议员,即立法会议的代表由宗族来平衡。此外,立法会议的成员每年通过抓阄儿而不是竞选的形式来决定。立法会议的执行机构——城市公共会堂,每个月由十个宗族轮流负责。通过抓阄儿进入立法会议,而当月又是城市公共会堂成员的普通市民就可以领导国家。

陪审员也是通过抓阄儿的形式产生,以便在各宗族中达到平衡。他们这一大批人(前面提过,每次开庭至少要有 201 人)是在开庭前挑选出来的。陪审员可以获得一些报酬,以确保穷人也可以发表自己的见解。陪审团通过公开投票的形式来定案,后来这种做法逐渐演变成无记名投票。

雅典的民主是个伟大的创举,但绝对不是纯粹的民主。苏格拉底认为,民主把政府交给了没有知识的人的手中,他们认为所有的声音都是平等的,事实上,人与人的学识和智慧可能各不相同。苏格拉底因为“对神的不敬和腐蚀雅典年轻人”而于公元前 399 年被雅典的一个大陪审团判处死刑。美国宪法的制定者参考了雅典和罗马的民主制度,最终倾向于罗马的模式。他们认为,凭热情而不是理智办事很容易形成雅典人的那种狂热,导致暴民统治的出现。他们觉得政府工作人员的短暂任期造成了政策的不连贯,而且不利于个人承担责任。

现代民主制度与雅典模式不同,特别是在人数、专业程度和人员的连贯性等方面。不过,人们仍然在努力让不同的参与者发表意见,以便尽可能做到不偏不倚。正如 2500 年前的雅典一样,无偏见的集体意见至今仍是指导原则,无论是在选择陪审团成员进行州或全国选举,还是涉及到董事会、股东大会和工会选举等问题时,这一原则仍然适用。



平息冲突

事情发生时,基洛哈先生不在场,他用冷静的、不偏不倚的态度促成了大家的对话。首先他让十多岁的女儿基莉详细描述了地大吼大叫时的情景。基莉照办了,然后基洛哈先生把基莉的描述向家人做了解释。他问基莉是否觉得自己脾气发得不是时候。基莉承认,可能的确不是时候。基洛哈又把这个意思传达给家人。他接着询问了基莉一些事情,家人在旁边听着。

接着基洛哈先生问当时在场的基洛哈夫人。他要证实基莉说的是真的。基洛哈夫人基本同意基莉的描述,不过也做出了一些补充。基洛哈先生再问基莉的意思。基莉同意基洛哈夫人的补充。

现在轮到他们另一个女儿卡劳说话了。卡劳又是怎么描述这件事的呢?

如果不看名字,我们会觉得这样的对话可能发生在世界上任何一个地方,任何一种文化氛围中,即通过集体的认知过程,让大家发表看法和评价,以此来化解冲突。不过以上这段对话还是有着特定的时间和背景: E·维多利亚·舒克 1985 年描述的一个场景,发生在夏威夷土著人家庭中。这种做法通常被称作夏威夷式调解(Ho'oponopono)。

夏威夷式调解(Ho'oponopono)的传统到 20 世纪 50 年代基本已从夏威夷文化中消失了。在 20 世纪 60 年代初,人们开始努力恢复这种传统,致力于解决社会问题的学者想法设法发掘夏威夷文化中所特有的东西。其中一个内容就是夏威夷人在加强协作与营造和谐氛围方面下了很大工夫。普基、黑蒂希和李在 1972 年出版的书中赞颂了夏威夷人因团结,共同参与和共同承担责任的精神而让家有了更广泛的含义。这是一种相互依赖和相互帮助。这是给予和获得的情感上的支持。这是团结,是爱,是忠

诚。所有这些都包含在血缘关系中。

当团体遇到了困难,关系出现了负面的、纠缠不清的问题时,一个人就会侵犯另一个人,就像基莉大吵大闹那样。而且可以肯定的是,这种状况会愈演愈烈。我攻击你一句,你回击我一句;我寻找时机再次发动进攻。很快我们就到了势不两立的地步,我们的生活不再和谐,而是成了一团糟。纠缠不清的关系最初可能因某个具体问题而起,但很快事态就急剧恶化,真正的问题已经被抛在了脑后。

舒克强调了夏威夷式调解(Ho'oponopono)所具有的一切按部就班的特点。首先是向基督或当地人所信奉的神祷告,请求他们提供帮助和支持。接着是前面谈到的寻根究底式的谈话。目的是确定最初纠纷发生时的情形和它如何升级,可能还会发现一些次要的纠纷。这个过程可能只是一次,也可能重复几次。

谈话的协调人(在我们前面的例子中是基洛哈先生)发挥着推动谈话进行下去的作用。协调人引导参与者畅所欲言;向大家做出解释,以突出重点;证实各方的观点,还要指出不一致的地方。协调人要冷静地抓住问题的重点、冲突的核心。参与者与协调人,而不是与自己有矛盾的人,进行对话。随着纠缠不清的问题被理顺,协调人会引导参与者坦白错误,寻求原谅,通常这都是双向的,因为僵持的关系很少是由一方造成的。如果有必要的话,协调人要在参与者坦白错误和得到谅解过后,想法设法修复他们的关系。

亚瑟王关于圆桌的看法关系到共同致力于某项事业的一群人。夏威夷式调解(Ho'oponopono)在化解家庭紧张关系时会发挥作用。不过夏威夷式调解(Ho'oponopono)这种方式并非只适用于家庭。在政策制定、预算分配,决策施行等各种各样的情况下都有可能出现紧张关系。抱怨和指责之声有可能不断高涨。负责主持具体而深入的讨论的人允许大家有不同的观点,可以通过让参与者集思广益来促使大家有所收获并采取务实的行动。这种冷静而且谨慎的夏威夷式调解(Ho'oponopono)过程不过是关于不同时空的文化如何设法汇聚人类的智慧以便解决问题的一个例子。