

“当代管理理论的大师”、“组织心理学与行为科学的先驱”
克里斯·阿吉里斯 (Chris Argyris) 极度称赞。

THE *Skilled* FACILITATOR FIELDBOOK

专业引导技巧 实践指导



[美] 罗杰·施瓦茨 (Roger Schwarz)
安妮·戴维森 (Anne Davidson) 等著
佩吉·卡尔森 (Peg Carlson)
苏·麦金尼 (Sue McKinney)
王志刚 刘 滨 译

Tips, Tools, and Tested Methods
for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches

为咨询顾问、引导师、管理者、领导者、培训师和教练
提供建议、工具与有效方法



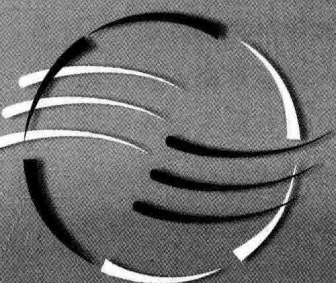
中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

THE *Skilled* FACILITATOR FIELDBOOK

专业引导技巧 实践指导



[美] 罗杰·施瓦茨 (Roger Schwarz)
安妮·戴维森 (Anne Davidson) 等著
佩吉·卡尔森 (Peg Carlson)
苏·麦金尼 (Sue McKinney)
王志刚 刘 滨 译

Tips, Tools, and Tested Methods
for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Roger Schwarz, Anne Davidson, Peg Carlson, Sue McKinney, and Contributors: The Skilled Facilitator Fieldbook: Tips, Tools, and Tested Methods for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches
ISBN: 978-0787964948

Copyright © 2005 by Roger M. Schwarz, Anne S. Davidson, Margaret S. Carlson, and Susanne C. McKinney.
All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Century Wave Culture Development Co-PHEI and is not the responsibility of John Wiley & Sons, Inc. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2016 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. 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：01-2015-7320

图书在版编目 (CIP) 数据

专业引导技巧实践指导 / (美) 罗杰·施瓦茨 (Roger Schwarz) 等著; 王志刚, 刘滨译. —北京: 电子工业出版社, 2016.8

书名原文: The Skilled Facilitator Fieldbook: Tips, Tools, and Tested Methods for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches

ISBN 978-7-121-29377-1

I. ①专… II. ①罗… ②王… ③刘… III. ①决策学—研究 IV. ①C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 159487 号

策划编辑: 吴亚芬

责任编辑: 袁桂春

印刷: 涿州市京南印刷厂

装订: 涿州市京南印刷厂

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: 787×1092 1/16 印张: 28.75 字数: 629 千字

版次: 2016 年 8 月第 1 版

印次: 2016 年 8 月第 1 次印刷

定价: 78.00 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 zlt@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。



致中国读者

我是如何创建专业引导技巧的：我的引导之路

当你阅读此书时，你可能有这样的的好奇，这本书与引导这一领域如何对接在一起。借助这篇前言，我将回顾促使我与其他作者一起撰写本书的缘由，以及组织发展领域中的大师对我创建专业引导技巧所带来的影响。

为何撰写《专业引导技巧》

作为 2002 年出版的《专业引导技巧》（第 2 版）的后继之作，我的同事和我决定撰写《专业引导技巧实践指导》一书。《专业引导技巧》的第 1 版在 1994 年出版。

当我撰写《专业引导技巧》第 1 版时，我还在教堂山的北卡罗来纳大学担任教授。当时我和同事迪克·麦克马洪（Dick McMahon）每年需共同教授 150 小时的引导课程，可是我却无法找到反映我的引导哲学和引导方式的书籍。当时，引导书籍不多，主要分为两类。一类集中在引导工具和引导技巧等话题上。这些书籍并没有阐述支撑这些工具或技巧的概念框架或哲学观，也没有解释为何要使用这些工具或技巧。鉴于这些书籍多与理论无关，其中所推荐的工具或技巧时常出现自相矛盾的情况，如果引导师想在实践中尝试这些工具或技巧，他们会给自己或引导的团队带来麻烦。而另一类书籍则非常理论化，就如何运用这些理论，书中所提供的实例非常少。读者只好依靠自己来领悟其中的奥妙。

我希望撰写一本能将理论和实践结合在一起的书籍。所谓理论与实践相结合，对我而言这不仅意味着其中的工具和技巧是基于坚实的理论和研究成果，而且引导师可以理解支撑这些工具和技巧的理论。在实施干预时，引导师可用自己的表述方式来向他们的客户阐述其中的缘由。作为密西根大学的组织心理学博士和哈佛大学的教育学硕士，指导我的教授会经常引用社会心理学先驱库尔特·勒温（Kurt Lewin）的一句名言：“没有什么比好的理论更能指导实践了。”库尔特·勒温的名言成为我撰写此书的指南针。

现在《专业引导技巧》成为引导领域的参照标准。当你阅读此书时，该书的第 3 版或许已经付梓成册。阅读此书后，我的客户和读者认为受益匪浅，因为该书将理论和实

践有机地结合在了一起。

为何撰写《专业引导技巧实践指导》

出于提升引导技巧的目的，我的客户和读者参加我们举办的专业引导技巧工作坊。期间他们经常给出同样的提问：当结束工作坊回到自己的岗位时，或者阅读《专业引导技巧》之后，他们该如何培养自己的专业引导技巧呢？如何将这一方法与其他工具和方法结合在一起呢？如何在不熟悉这一方法的同事面前使用这一技巧呢？当我们不断听到同样的提问时，我和我的同事决定撰写《专业引导技巧实践指导》来解决这些疑惑。这是2005年《专业引导技巧实践指导》面世的原因。

专业引导技巧受到哪些大师的影响

与心理学或社会学有所不同，引导并不是一门学科，这是吸收了众多学科所长的专业领域中的实践。其中包括心理学的许多分支（如社会心理学、治疗心理学、认知心理学及组织心理学等）、社会学、社会人类学及认知神经科学等。另外，引导还借鉴了沟通、组织行为、系统思考、冲突管理、计划与谈判等领域的可鉴之处。每位引导师或有意识或无意识地从不同领域吸收养分来丰富其本人的实践。另外，我们每个人的成长经历也给我们提供了启示。这是我本人的故事。

当我还是幼童时，我就对团队和领导力产生了兴趣。我14岁时曾担任日间夏令营辅导员的助手并从中学到了第一课。日间夏令营由非营利组织负责运营，夏令营的主管马克·鲁宾（Mark Rubin）不断地告诫我们：“大家对于自己做出的决定会给予支持。”他告诉我该如何将夏令营成员融入事关他们团队的决策过程之中，这样大家可以做出更好的决策并对此做出承诺。这样的做法也给大家带来更多的乐趣。

■ 丹尼尔·卡茨和罗伯特·卡恩

我的职业生涯包括我的著作受到几位大师的直接影响。1978年作为密西根大学的组织心理学博士研究生，我有幸接触到我的教授丹尼尔·卡茨（Daniel Katz）和罗伯特·卡恩（Robert Kahn）刚刚出版的著作，这就是现在已成经典的《组织的社会心理学》（*The Social Psychology*）第2版。罗伯特·卡恩也教授同样名字的课程。他们的著作主张采用开放系统这一方法来理解组织和组成组织的团队。其核心思想是为了理解某一分析单元的行为，你需要从更高层级入手分析其带来的影响。如果将这个理论用于指导实践，这意味着为了理解某个团队是如何发挥作用的，你需要理解所在团队的组织是如何运作的。他们的著作告诉我角色及影响人们担任这些角色的行为规范的重要性。在《专业引

导技巧》一书中，我将他们对于角色这一概念的论述用于描述出于帮助团队的目的人们所担负的不同引导角色，以及这些角色是如何生成不同的期望的。

■ 克里斯·阿吉里斯

对我产生重大影响的第二位大师是克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）。阿吉里斯曾是勒温的学生并与勒温一起创建组织发展这一领域。他不仅创建这一领域而且还发明了“组织学习”（Organization Learning）这一新词。通过密西根大学教授柯蒂·卡曼（Corty Cammann），我接触到阿吉里斯的著作。柯蒂（Corty）曾是阿吉里斯的博士生。我被阿吉里斯《干预：理论与方法》（*Intervention Theory and Practice*）一书中所讲述的基于价值观的干预方式所吸引，我决定向密西根大学申请休学以便求教于在哈佛执教的阿吉里斯。阿吉里斯帮助我看到了我们的价值观和假设，也就是我们的践行理论（Theory-in-Practice）是如何驱动我们的行为的。另外，当身陷困境时，我们几乎所有人所采用的践行理论是如何给我们带来不曾预想的后果的，而我们却对此一无所知。阿吉里斯帮助我认识到，如果我们希望团队和团队领导有效行事，他们必须超越工具和技巧并改变他们的思考方式。他的思想精华促使我更为关注给团队带来不良后果的践行理论，而这可以解释发展型引导的诞生。

阿吉里斯是理论结合实践的大师。他告诉我如何使用他的理论来对团队实施干预。这意味着面对客户时，我们知道究竟该说些什么；当客户做出回应时，我们可以说些什么。阿吉里斯告诉我，如果你的行为不能与你标榜的核心价值观时刻保持一致，你就不是位有效的咨询顾问。这给我提供了一个全新却又持久的标准用于评判引导方式的有效性。这也有助于我去描述在工作中我所实施的具体干预方式并解释这些干预方式所依赖的概念。

从阿吉里斯那里我也了解到，人们设计他们行为的践行理论也会指导他们打造所在团队和组织的结构和流程。其结果是，团队和组织中充斥着降低有效性的单边控制模式的要素。这有助于我去理解领导力，以及团队、组织中更为结构化的要素是如何关联在一起的。最终这些帮助我建立团队有效性模型并与人们的践行理论（我称为“心智模式”）建立明确的联系。团队有效性模型还可以解释团队是如何设计的。

阿吉里斯在组织发展领域引入了推论阶梯（Ladder of Inference）这一概念，这一概念说明了我们是如何迅速地从可以观察到的信息移向推断含义的，而我们对此还一无所知。我将他的推论阶梯略作调整并作为专业引导技巧中的主要部分用于帮助引导师和其他人理解他们的思考方式是如何决定他们的行为和结果的。

阿吉里斯的主要实践对于我建立团队有效性的基本规则也颇具启发。例如，检验假设和推论、将主张和探询结合起来、讨论不便讨论的议题等基本规则都是阿吉里斯著作的主要要素。几乎专业引导技巧的所有基本规则都可以找到阿吉里斯思想的影响痕迹。

在我受教于阿吉里斯之前,我和柯蒂·卡曼一起制定了专业引导技巧的第一套基本规则。鉴于柯蒂曾是阿吉里斯的弟子,我们制定的基本规则不也受到了阿吉里斯的影响吗?

尽管阿吉里斯对于领导力这一话题著述不多,但是他的著作清楚地表明团队领导力需由团队成员共同承担。这就是说,每位团队成员都需要负责给与之共事的同事提供反馈。他的研究与著作,其中包括他与唐纳德·舍恩(Donald Schon)合作的研究与著作,成为我与团队、组织以及改善团队和组织的人们共事的核心方式,这一方式还将延续下去。帮助团队领导和他们所在的团队改变心智模式从而创造更为美好的结果并打造良好的工作关系,是我帮助客户中非常重要、极为挑战但也极有成就的一部分工作。

当我在哈佛教育学院攻读硕士学位时,我遇到了三位阿吉里斯的博士生:黛安娜·麦克莱恩·史密斯(Diana McLain Smith)、鲍勃·帕特南(Bob Putnam)和菲尔·麦克阿瑟(Phil MacArthur)。他们共同创办了行动设计(Action Design)咨询公司,其目的是将阿吉里斯的研究成果用于指导实践并不断加以完善。行动设计基于阿吉里斯的模型建立了自己的模型。他们称为单边模式(基于阿吉里斯的模型 I)和交互模式(基于阿吉里斯的模型 II)。我采用的是单边控制模式和交互学习模式,因为在我看来,这更为准确并有力地反映了阿吉里斯所创造的模型。就这两种模型中的每一种,行动设计也识别出一套假设。我将其改编并用于搭建我的单边控制模式和交互学习模式。1983年,帕特南和史密斯与阿吉里斯一起撰写了《行动科学》(Action Science)一书。书中他们讲述了如何运用阿吉里斯的模型 II 来进行更为有效的干预研究。

■ 理查德·哈克曼

理查德·哈克曼(Richard Hackman)有关团队的研究也对我产生了重大影响。与阿吉里斯一样,他在执教哈佛之前,曾任教于耶鲁大学。有趣的是,当我在哈佛求教于阿吉里斯时,哈克曼却在密西根大学社会心理学系度过他的学术假期。当时他正忙于研究团队的设计,如团队的结构与流程是如何让团队变得更为有效或无效的。他的团队研究的第一本书《有效团队(和无效团队)》[Groups that work (and those that don't)]是和我的多位研究生院的同事一同撰写。这本书介绍了他的研究成果。他的最终著作集中在团队领导力上。他的研究与卡茨和卡恩的研究结论相似。他们都认为团队结构将对团队的有效性产生影响。哈克曼的研究揭示出评估团队有效性的三个标准。我使用他的研究成果建立了团队有效性模型,并将这三个标准略作调整,作为所有团队需要关注的三项成果。

哈克曼通过研究来验证的团队有效性模型是一个规范性模型。他讲述了应如何设计团队有效性。我将其看成有效团队的必要组成部分。这也让我建立团队有效性的规范性模型用于帮助引导师识别他们所服务的团队存在的优势与不足以及背后的成因。

■ 埃德加·沙因

在我接触哈克曼的著作的同时，我也接触到埃德加·沙因（Edgar Schein）的著作。当时他担任麻省理工学院斯隆商学院的教授。与阿吉里斯一起，他们共同创建了组织发展这一领域。沙因创建了流程咨询这一概念。咨询顾问借助流程咨询帮助客户探讨他们开展工作的流程。他所撰写的《流程咨询》（*Process Consultation*）这一著作总结了他对于这一话题的心得。其中他区分了流程咨询与内容专业咨询（content-expertise consultation）之间的差异，所谓内容专业咨询，是由咨询顾问提供团队所需讨论的内容并推荐解决方案的。据我所知，沙因并没有在书中使用引导这一词汇来描述他所采用的咨询方式，但是，许多引导师将他的咨询方式看成引导并从中汲取有益的养分来打造他们自己的引导方式。沙因的著作帮助我更为清晰地认识了引导师这一角色并帮助我认识到这一角色与其他第三方帮助性角色的类似与差异之处。他还帮助我区分了基础型引导与发展型引导。与阿吉里斯一样，他的著作提供了不同场景中的逐字对话的例子，从而帮助我将干预理论与实践结合起来。

沙因所描述的 ORJI 循环，也就是咨询顾问应该如何观察（Observe），做出反应（React），给出判断（Judge）以及实施干预（Intervene），帮助我有力地反思引导师应如何看待并采用专业引导技巧实施干预。我将沙因的 ORJI 循环，阿吉里斯的推论阶梯、检验推论的概念、既有主张也有探询等概念整合在一起形成了我的诊断-干预循环。

沙因就干预所采用的假设与我的假设不一样。这帮助我更为清晰地说明我的引导信念。沙因的著作也帮助我了解了组织文化。在他看来，组织文化作为共享的假设可用于指导我们的行为，这一想法与阿吉里斯的有关价值观和假设塑造领导的践行理论的概念类似。团队与组织文化成为团队有效性模型的重要组成要素。

■ 彼得·圣吉

20 世纪 90 年代，彼得·圣吉的《第五项修炼》（*The Fifth Principle*）帮助我了解到有关系统思维的概念。圣吉当时执教于麻省理工学院。他的著作普及了系统思维并将系统思维与领导力和团队有效性结合起来。在这一过程中，他借鉴了阿吉里斯的团队领导的心智模式以及团队学习等思想。彼得·圣吉的著作帮助我理解系统拥有可以预测的互动模式[他称为原型（archetypes）]，无论这个系统是一个团队，还是一个组织或一个国家，也无论大家所面对的内容议题是什么。他给我提供了有别于阿吉里斯的不同视角：如果我们在采取干预手段时未经系统思考，我们会使问题更加恶化而不是解决问题。他为我们看待系统提供了工具并帮助我们思考如何针对系统的杠杆点实施干预来获得持续的变化。专业引导技巧这一方式能帮助引导师更为系统地看待引导，如避免问题的快速解决之法，因为不系统地看待引导往往会让问题最终变得更糟。

阿吉里斯、哈克曼、沙因以及彼得·圣吉等人的著作都从不同的方面给我以启示。

在我的著作中，我试图将他们的思想统一在一起。我的目标是打造更为系统、拥有坚实理论框架且以研究为基础的引导方式，并以更为切实、更为有力和更易使用的方式来塑造团队的有效性。

除了上述大师之外，我非常有幸和几位同事一起共事并从他们那里汲取有益的想法。他们帮助我提炼我的想法并改善实践。在教堂山的北卡罗来纳大学执教时，我曾和同事迪克·麦克马洪一起花费数日讨论引导、团队和领导力等话题。在过去的20年中，我在北卡罗来纳大学结识的同事，随后又在 Roger Schwarz & Associates 担任咨询顾问的安妮·戴维森（Anne Davidson）和我一起帮助领导和团队达成更高绩效，建立更好的合作关系并努力成就更好的自己。我们曾一起纠结于引导所面对的窘境和悖论。而佩吉·卡尔森（Peg Carlson）也是我在北卡罗来纳大学的同事并随后担任 Roger Schwarz & Associates 的咨询顾问。他对于我提炼自己的想法提供颇多帮助。安妮和佩吉既是《专业引导技巧实践指导》的作者之一，也是编辑之一。迪克在其中也撰写了若干篇章。

除了上述同事之外，我有幸和诸多组织一起开展合作。我的客户不断地质疑并挑战我的想法，其结果是我的想法以及交互学习模式得以持续演进。为了便于你了解这些最新进展以及我们所提供的工作坊的信息并获取相关的免费资源，你可以登录 www.schwarzassociates.com。

最后，我非常有幸与凯瑟琳·朗德（Kathleen Rounds）结为伉俪。作为北卡罗来纳大学社会工作学的教授，她作为带头人在研究生院教授专业引导技巧，所以她熟知这套方式。在我们三十多年的婚姻生活中，当我的行事方式与我信奉的价值观和假设保持一致时，凯瑟琳帮助我看到了这点。心怀热诚与关爱，她帮助我就自己的行事方式与我的信念保持一致担责。

在有关专业引导技巧以及支撑专业引导技巧的交互学习模式的简介接近尾声之时，我想说明的是，这一方法的核心是打造有效的、令人满意的人际关系，无论这一关系是在职场中，还是在亲友或朋友之间，抑或在社区之中。使用这一方法时，我并没有因对象不同而采用不同的互动方式，无论你是我在 Roger Schwarz & Associates 工作的同事、我的客户、我的家人、我的朋友或其他人。简言之，我认为交互学习模式就是我在这个世界上的立足之本。我希望本书的读者可以使用这一强大的实践工具来帮助团队达成更好绩效并提升你们在人生旅途中的有效性。

最后，我非常感谢刘滨先生和王志刚先生付出辛勤的努力并将此书翻译成中文。当刘滨先生告知我这本书将对中国的引导界起到巨大帮助并可让更多的中国读者了解到专业引导技巧这一方式时，对此我深感荣幸。

罗杰·施瓦茨
教堂山，北卡罗来纳州

2016年春

脚注

- Schwarz, R., Davidson, A., Carlson, P., & McKinney, S. (2005). *The Skilled Facilitator Fieldbook: Tips, Tools and Tested Methods for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches*. San Francisco: Jossey-Bass; Schwarz, R. (2002). *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwarz, R. (1994). *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Trainers, Managers, and Coaches* Jossey-Bass.
- Schwarz, R. (to be published in 2016). *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Trainers, and Coaches* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd. ed.). New York: Wiley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Argyris, C. (1970). *Intervention theory and method; a behavioral science view*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Schwarz, R. (2013). *Smart Leaders Smarter Teams: How You and Your Team Get Unstuck to Get Results*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., Putnam, R., & Smith, D. M. (1985). *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (And Those That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston: Harvard Business School Publication Corp.; Wageman, R., Nunes, D. A., Burruss, J. A., & Hackman, J. R. (2008). *Senior Leadership Teams: What it Takes to Make them Great*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schein, E. H. (1987). *Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants, Vol. 2*. Reading, Mass: Addison-Wesley. Schein, E. H. (1988). *Process Consultation: Its Role in Organization Development, Vol. 1*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. NY: Doubleday.

译者序

在多年的阅读经历中，我一直痴迷阿吉里斯（Chris Argyris）和西蒙（Herbert A.Simon），远远超过德鲁克（Peter F. Drucker）和迈克尔·波特（Michael E. Porter）等人。最近反复阅读管理思想史，倒是让我有机会不太严肃地反思了一下产生上述偏好的原因。首先，在不长亦不短的管理思想史中，人与组织的关系一直是核心线索之一，而对组织理论的研究，又怎么可能绕开阿吉里斯和西蒙呢？诚然，管理是实践，可是这依然不妨碍我从内心喜欢这种“自下而上”切入研究的视角。这么多年来，国内的管理学界太多关注了实践，反而有些忽略了支撑实践的底层架构或底层理论，这样只会陷入“知其然不知其所以然”的尴尬境地。比如，当“创新”成为一个热门词汇时，诸多企业或学者都在大谈某个成功企业是如何创新的，其他企业应该如何向它学习创新等。可是，简单的学习能够奏效吗？如果不能，是不是该问一个核心问题：创新发生的机制是什么？或者说，创新是如何发生的？阿吉里斯、西蒙等人的研究其实已经提供了相对清晰的答案，至少是答案的框架。我想这是我喜欢阿吉里斯等人的主要原因吧。其次，这种偏爱大概跟阿吉里斯和西蒙的个人学识有关吧。阿吉里斯，一生研究涉及心理学、经济学、社会学、教育学和组织行为学等诸多领域，在各个领域均颇有建树；西蒙，诺贝尔经济学奖得主，研究领域更是横跨心理学、认知科学、经济学、管理学、行为学和计算机科学等领域，是名副其实的“大学教授”（University Professor），是那种“无所不知”且“无所不精”的学者。在相关领域积累了丰富的学养后，他们在某一特定领域的问题意识及对问题的独特研究视角，往往让人阅后有一针见血、酣畅淋漓的感觉。

在阿吉里斯的理论中，“干预”（Intervention）是一个始终绕不开的核心概念，他将“干预”定义为：服务于帮助系统的目的而进入一个持续性的系统。阿吉里斯的文笔本就有些晦涩，不过这个定义却有些简单。细细琢磨，却觉得这句话颇有意味。从某种意义上说，管理难道不是一种干预吗？组织作为一个系统，意味着，即使没有所谓的干预，它也能够独立地自足地发挥作用。可是，为了服务于该组织的某些特定的目的，且该目的是组织很难自足发生的，这样就需要进入该系统对系统做点什么，让不太可能发生的事情发生或慢点发生的事情快点发生。于是干预产生了，因此，干预其实就是进入某个系统内部，促进和激发系统（组织）产生变化的一种措施或手段。理解了“干预”这个核心概念，就不难理解阿吉里斯的“组织学习”、“组织防御”和“探询”等概念了，也就不难理解圣吉《第五项修炼》的部分内容了。

从阿吉里斯及干预这个核心概念开始，我慢慢走入了“引导”这个领域，这就是决心和刘滨合作翻译这本书的缘起之一。

“引导”，是这几年来管理学领域，尤其是管理培训领域的热门词汇之一。麻烦的是，词汇或概念的传播速度往往远超人们对概念理解和掌握的速度。这样，我们就很容易地见到，很多概念就这样被莫名其妙地纠缠在一起，让人眩晕。

比如，当下很多人就将“引导”、“教练”和“行动学习”这些概念混杂在一起。事实上，关于“教练”、“引导”和“行动学习”这几个词汇的翻译本身就存在很多分歧。在本书或本序言中，我们将“Facilitation”翻译成为“引导”，取其“助长”之意，将“Coach”依习惯翻译成为“教练”，不过我们更愿意读者从 Coach 的“马车”之义去切入和理解这个词。

为严肃起见，就上述几个概念的异同，我们（译者）曾专门向国际上这几个领域的权威请教过。他们分别是：“行动学习之父”马奎特（Michael J. Marquardt）教授、国际引导师协会的罗杰（也就是本书的作者之一）、《高绩效教练》作者惠尔特莫爵士（Sir John Whitmore）。这里不妨结合我自己的理解，就上述几个概念的异同，做点简单分享如下。

“引导”，其核心词是“任务”或“效能”。当你进行引导时，你进入该团队或组织内部，通过影响该团队的结构、工作流程或团队的工作环境，从而帮助团队更好地完成团队任务。你的任务是帮助团队更好地完成任务，因此，引导是任务导向的。服务于任务完成，你可以采取强势的干预方式，也可以采取弱势的干预方式。请记住，重要的不是方式的强弱，而是你的团队任务是否由于你的干预而产生了更好的结果。

“教练”，其核心词汇是“潜力”，然后才是“绩效”或“目标”。当你承担教练角色时，你所关注的是如何激发你的被教练对象自身的潜力去达成他们自己的绩效目标。从手段上，你可以使用结构化的工具激发他们更愿意接受挑战、澄清绩效目标以及确认为完成该目标所需的分解动作或路径；当被教练对象碰上绩效困难时，你可以帮助他们分析绩效问题产生的根源及如何更好地改善绩效。但是，需要澄清的是，上述所谓的“教练”手段，其实只是帮助你的对象认识自己、提升自己的“潜力”去完成绩效目标而已。因此，如惠尔特莫爵士一再所言，“教练”应该像一面镜子，在你的“观照”下，你的绩效对象能够更好地了解自己；也因此，好的“教练”应该是隐形的，或者逐渐是看不见的。这听上去有些东方意味，没错，惠尔特莫爵士和他的学生在跟我们沟通时毫不掩饰东方哲学尤其是道家哲学对他们的影响。

另外，“引导”等同于“团队引导”，这其实是引导这个概念的应有之义。“教练”，则首先应该是“个人教练”，这是就其方法论而言，如同经济学里“方法论个人主义”是同一道理。

“行动学习”，顾名思义，行动中学习，仅就其使用的工具而言，既包含了“教练”工具，也包含了“引导”工具。事实上，在行动学习的实践者内部，就存在因应用目的

不同而导致的工具偏好，从而分化成为不同的“派别”或“组织”。有些实践者更加侧重行动学习中的“学习”部分，因此你会发现他们使用“教练”工具会更多；反之，有些实践者则更加侧重行动学习中的“行动”部分，也就是任务部分，因此你也就会发现他们使用“引导”工具会更多。

就概念本身说了这么多，一则是因为我的“哲学”教育背景。回到概念本身或从概念出发，通常是一个好的思维习惯。比如，在本书中，你会发现作者列举了很多高级引导技巧，而你可能问，这么多技巧，我怎么能够记得住？其实，只要你真正深入了解引导的核心概念和基本原理，这些所谓的技巧就可以从这些底层原理中“自下而上”地“推导”出来而不需要死记硬背。再比如，市场上，很多拥护教练技术的人大声宣称教练技术可以解决一切问题；同样，很多拥护引导技术或行动学习的人也不甘落后。事实上，我们都应该明白，衡量一个人是否真正理解一个概念或工具，恰恰要看这个人是否清晰知道这个概念或工具能干什么及不能干什么，即了解这个工具的边界。

其二，了解这些概念及不同概念之间的异同，我们就能够比较容易分辨出市面上层出不穷的各类衍生概念是否有道理，如“团队教练”。如果你深入理解了教练技术的基本概念，你就会知道“教练”技术就其方法论而言是个体主义的，接下来你就会好奇“团队教练”该如何操作？比如，市场上一直争论不休“action learning coach”到底应该翻译成“行动学习引导（催化）师”还是“行动学习教练”。如果你深入了解上述概念及概念的演化过程，你就会发现，“action learning coach”只能翻译成“行动学习教练”，而不能翻译成为“行动学习催化师”，那是因为使用“action learning coach”这个组合的实践者其实更加侧重于学习而不是任务完成（别忘记了马奎特是教育学的教授）；而那些侧重于任务而不是学习的实践者反而更愿意使用“facilitator”这个词，这种情况下翻译成为引导师则显得合情合理了。

我的搭档刘滨，是一位非常爱读书且会读书的人，对引导技术和教练技术都有很深的研究。他对本书的翻译倾注了大量的心血，多少个周末他都是泡在中欧国际工商学院的图书馆中翻译此书，更让我钦佩的是他严谨负责的态度。我们曾经开玩笑，这么认真翻译似乎有点不值，到最后只能这样自我安慰：虽然不是自己写文章，仅仅只是翻译，但依然不能“轻薄为文”。本书的翻译由于我们水平不足难免存在错漏之处，只能请读者原谅，但态度上还是可以说，我们不想“轻薄为文”。

王志刚

2016年3月于广州

编辑、作者和撰稿人

罗杰·舒瓦兹是 Roger Schwarz & Associates 的创始人和总裁。该咨询公司致力于帮助人们改变他们的思维和行为方式，以便提升他们的业绩和人际关系，这通常是以他们认为不可能的方式进行的。在过往的 25 年中，他通过在引导、团队建设和领导力等领域提供咨询、教练、教授以及演讲服务来帮助团队和组织发展。他的客户包括《财富》500 强公司、联邦政府、州立政府、教育机构及非营利组织。他的著作《专业引导技巧》(*The Skilled Facilitator*) (Jossey-Bass, 2002) 被认为是引导领域的参照标准。作为组织心理学家，他之前担任位于教堂山的北卡罗来纳大学公共管理与政治系的副教授。他获得密西根大学组织心理学艺术硕士和博士学位。他的教育学硕士学位是从哈佛大学获得的，而他的心理学理科学士学位是从塔芙特大学获得的。

安妮·戴维森是 Roger Schwarz & Associates 的咨询顾问。她专注的领域有领导力发展、引导师培训、长期组织变革和社区变革项目。

佩吉·卡尔森是一位组织心理学家，她获得密歇根大学心理学博士学位。现担任 Roger Schwarz & Associates 的顾问以及位于教堂山的北卡罗来纳大学公共管理与政治系的兼职副教授。

苏·麦金尼 (Sue McKinney) 担任 Roger Schwarz & Associates 的咨询顾问并且是一位自由职业者。之前曾担任位于北卡罗来纳州教堂山某国际性非政府组织的组织发展总监。

迈特·比恩 (Matt Beane) 是一位组织发展、教练和培训专业人士。他帮助个人、团队和组织取得卓越绩效、改善人际关系以及提升从逆境中学习的能力。

吉尔列莫·吉利亚尔 (Guillermo Guellar) 是一位国际组织发展咨询顾问、引导师、心理治疗师以及艺术家。为了帮助人们更好地参与到变革流程之中，他引入了独特的多元文化和跨领域视角。

戴安·费洛里奥 (Diane Florio) 是 SpectraSite Communications 公司人力资源发展经理。这是一家位于北卡罗来纳州卡瑞市的无线基础设施公司。

哈里·富鲁卡瓦 (Harry Furukawa) 是与 Roger Schwarz & Associates 合作的组织架构师和咨询顾问。他帮助人们设计组织、改变组织以获得更好的财务、环境和社会结果。

彼得·希尔 (Peter Hille) 是 Berea 学院 Brushy Fork 研究所的总监。从 1988 年起

他在肯塔基州、田纳西州、弗吉尼亚州和西弗吉尼亚州开展独特的领导力发展项目。

格雷格·霍恩 (Greg Hohn) 是 Transactors Improv Co, 的总监。这是南部最古老的即兴创作剧院, 位于北卡罗来纳州的教堂山。

乔·赫夫曼 (Joe Huffman) 从 1990 年起就在北卡罗来纳州的贝尔金、哈夫洛克、劳林堡等担任当地的政府经理。

韦尔拉·因斯科 (Verla Insko) 在 1997 年当选为北卡罗来纳州州议会议员, 她代表橙县第 56 选区。她曾担任州议会的健康委员会主席。

史蒂夫·凯 (Steve Kay) 是 Roberts & Kay 的合伙创始人。该公司 1993 年创建于肯塔基州的莱克星顿市, 他们为客户提供引导、培训、组织发展和公共政策研究方面的服务。

杰夫·科易 (Jeff Koeze) 是 Koeze 公司的总裁和首席执行官, 该公司位于密歇根州的大急流城。

迪克·麦克马洪 (Dick McMahon) 是北卡罗来纳大学政治学院公共管理的退休讲师。

贝琪·莫尼尔-威廉姆斯 (Betsy Monier-Williams) 在一家国际航空工业供应商中担任流程改进负责人。

汤姆·莫尔 (Tom Moore) 是 Wake 县公共图书馆的总监。从 1993 年起他对学习型组织产生兴趣并研究至今。

戴尔·施瓦茨 (Dale Schwarz) 是创新意识中心的联合创始人和副总裁, 同时也担任成立于 1981 年的新英格兰艺术治疗学院的执行总监。

伯恩·D·斯金纳 (Bron D. Skinner) 是北卡罗来纳大学家庭医学系家庭医生实习项目的教师。

克里斯·索德奎斯 (Chris Soderquist) 是 Pontifex 咨询公司的创始人和总裁。该公司致力于帮助个人、团队、组织提升能力去制定复杂问题的战略性解决方案。

苏珊·R·威廉姆斯 (Susan R. Williams) 是 Jossey-Bass 的执行编辑。曾参加为期一周的专业引导技巧的工作坊并担任罗杰·施瓦茨的畅销书《专业引导技巧》的修订版编辑。

目 录

引 言 / 1

第 1 部分 理解专业引导技巧 / 7

第 1 章 专业引导技巧 / 9

罗杰·施瓦茨

第 2 章 团队有效性模型 / 19

罗杰·施瓦茨

第 3 章 在不同角色中使用引导技巧 / 30

罗杰·施瓦茨

第 4 章 理解指导我们行为的理论 / 36

罗杰·施瓦茨

第 5 章 有效团队的基本规则 / 58

罗杰·施瓦茨

第 6 章 诊断-干预循环 / 65

佩吉·卡尔森

第 7 章 系统思维和系统行动 / 70

安妮·戴维森

第 8 章 与团队订立合约 / 82

罗杰·施瓦茨