

創意合作

解決問題與化解衝突的思考模式



羅伯·哈葛洛夫 著

黃裕美 譯

企業名著 33

創意合作

1999 年 3 月初版

定價：新台幣 270 元

著作權所有・翻印必究

Printed in Taiwan

著 者	羅伯・哈葛洛夫
譯 者	黃裕美
編 輯	周韻如／張孟明
發行人	劉國瑞

本書如有缺頁、破損、倒裝，請寄回發行所更換。

出版者	美商麥格羅・希爾國際股份有限公司 台灣分公司
協同出版	聯經出版事業公司 台北市忠孝東路四段 555 號
電 話	23620308 ; 27627429
發行所	台北縣汐止鎮大同路一段 367 號
發行電話	6418661
郵政劃撥帳戶	第 0100559-3 號
郵撥電話	6418662

行政院新聞局出版事業登記證 局版北市業字第 323 號

行政院新聞局出版事業登記證 局版臺業字第 0130 號

ISBN 957-493-117-X (平裝)

Mastering the Art of Creative Collaboration

Copyright©1998 by McGraw-Hill Int'l Enterprises Inc.

Chinese Translation Copyright©1999 by McGraw-Hill Int'l Enterprises
Inc.(Taiwan)

All rights reserved.

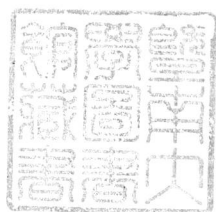
English Edition Published by McGraw-Hill, Inc. (0-07-026409-0)

F272.9
20091



創意合作

解決問題與化解衝突的思考模式
Mastering the Art of Creative Collaboration



聯經出版事業公司



美商麥格羅·希爾國際股份有限公司
台灣分公司 (McGraw-Hill Taiwan)

序

人類議題反映深刻的人權價值觀

如果你我活在兩百年前，約當美國第三任總統傑佛遜的年代，有人可能會說，我們正逐漸脫離一個獨裁君主專政的時代，而邁向一個民主平權的新紀元。在君主專制時代，君王可以因你發表自己的觀點而割斷你的舌頭，即使在議會沒有代表也要納稅，或強行安排他的騎兵在你的教會紮營。當時不只是美國，在世界其他角落，新的人類議題之擬定，都立基於人權方面熱烈而又有建設性的對話。

即使是在今天，當我們聽到有人說：「我們認為下列事實不證自明：所有人類生而平等，有些不可剝奪的天賦人權……」時，通常會比我們聽到最近的經濟成長指標，或柯林頓政府說我們生活在一個和平繁榮的紀元，甚或當我們撥查號台時聽到瓊斯（James Earl Jones）以純正的電腦語音說「歡迎使用大西洋貝爾公司」

時，情緒都要激動。

開國先賢擬定人類議題的方式，涉及一場革命、奮戰、憲法架構的完成，以及經由修築鐵路，為西向擴張鋪路。但這還只是人類議題的軌跡，人類議題早已開始轉變。

身為「嬰兒潮世代」的我，出生於麻州波士頓，上學後閱讀有關傑佛遜（Thomas Jefferson）和亞當斯（John Quincy Adams）的書籍時，人類議題已大幅改變。這時三個最重要的人類（或國家）議題依次似乎是：(1)在冷戰時代的美蘇超強戰爭中獲勝；(2)締造科技突破；(3)刺激經濟成長；有人認為這是世人所知經濟產品消費最大幅成長的時期。

我仍清楚地記得，聽到俄羅斯發射第一枚人造衛星「史潑尼克」（Sputnik）上太空時，當時還是小男孩的我怔在那裡動也不動。一九六〇年代，甘迺迪政府執政時期，一天父親回家指著報上的標題說：「赫魯雪夫退出高峰會，就要開戰了。」——對我們而言，這意指著核子戰爭，那天所有鄰居都感到很沮喪。我也記得，那時在郊區長大，要成為鄰居所尊敬的家庭，每兩年就得換車，最好是從雪佛蘭BelAir升級為Impala。這種鋪張浪費，與房子前面有白色柵欄，以及個人的形象都有關。當時的口號是「你的地位由你所擁有的一切決定，你擁有的東西越多，地位越崇高。」

後來我上了大學，畢業後，我追求比較高尚的人生目標，從事文化史方面的學術研究。我發現，熟記事實和日期令人厭煩，但文化史卻十分有趣。它讓我藉著檢視大部分人看不見的潛在潮流和模式，察覺某一段時期所發生的事。我研究過很多文化史學家的論著，從法國政治學家兼歷史學家托克維（Alexis DeTocqueville）的《美國的民主》（*Democracy in America*）和史賓格勒（Oswald Spengler）的《西方的沒落》（*Decline of the West*），到當代的史學家，像美國社會哲學家孟福德（Lewis Mumford）的《人類的展望》（*The Human Prospect*）。由於畢業後曾當過主編和新聞記者，我開始對加拿大傳播理論學家麥克魯漢（Marshall McLuhan）的「地球村」（global village）、貝爾（Daniel Bell）的「後工業社會」（post-industrial society）、托佛勒（Alvin Toffler）的「第三波」（third wave），以及更晚近霍金（Paul Hawken）所著的《下一個經濟》（*The Next Economy*）多所涉獵。

這些書往往開宗明義先檢視人類文化演進的一大轉變，但這和從君權轉型為民主的本質上有極大的差異，同時也反映了人類議題的鉅大改變。這些書開頭第一句通常寫道：「我們正經歷一場全球性的轉型，其變幅之大，和從狩獵採集時期到工業革命時期的進化程度不相上下。我們正朝新的資訊時代邁進，而這也註定了要改變我們生命的每個面向。」

對這類文化演進的詮釋，我唯一的疑問是：他們認為人類的意義只在科技和

經濟實力，而不是反向之意。一如湯普森（William Irwin Thompson）在其一九九七年的著作《地球的變遷》（*Passages About Earth*）中所闡釋，我們的經濟需求和科技正同時包圍及塑造我們，而不是更深刻的人類品質來包圍並塑造我們的經濟需要和科技。雖然有很多證據可以佐證這類詮釋，卻也使人類在追求經濟目標的同時，未能同時追求對等成長的人性目標。這不只導致貨品漫無限制的生產與消費，也引發戰爭、污染及一種使地球上的人類未來無法永續生存的生活模式。

如果因此而說，過去約五十年來，我們所走的科技和經濟成長路線對世界不利，也是不智的，和一九七〇年代很多人擁抱一種新的行星神祕論（planetary mysticism），甚至爲了抗拒麥克魯漢所提的「全球電子村」（global electronic village）的概念，而重返森林詳讀《全地球一覽表》（*The Whole Earth Catalog*）一樣。

聖經舊約傳道書第三章說：「凡事都有節氣，天地萬物都有時序。」曾有一段時期，對於「邪惡帝國」超級強國有一套新的人類議題；也有一段時期經濟無限成長，科技無限發展；有一段時期，二次世界大戰後工廠體制強化了（但這也帶動了工廠制度的結束）；更有一段時期，從硬體轉型爲資訊，從煤鐵轉型爲石油塑膠，從簿記變成電子計算。如今，又發展出一個新的人類議題，並以新的方式研討這個議題。

我們正站在歷史邊緣，距千禧年只有短短幾年，我要談的是以一套新而有力

的方式，一種根植於人類價值的方式詮釋人類的展望。是到鋪設新軌的時候了；我指的是一個人類價值包圍和塑造經濟工具與科技的新紀元，而不是一個經濟工具和科技包圍及塑造我們的世紀。這不只爲了要帶動一個更溫文有禮、中規中矩和正義公正的社會，也因爲我們所經歷的一切科技和經濟成長對複雜的人類問題未能造成任何衝擊，其中包括耶路撒冷的自殺炸彈、美國郵局雇員濫殺、離婚率高和家庭價值扭曲，缺乏適當的教育讓年輕人到公元二〇二〇年時能擁有必要的技術，濫墾濫伐雨林，或企業大批裁員而不是成爲創造潛能的趨勢。

或許如今柏林圍牆已倒，冷戰結束，生活在繁榮的時代，我們已經十分強大安全和繁榮，可以據實坦承這些缺失，並體認到有必要循不同方式解決。或許如今我們也願意承認，是該宣布一個創新大膽的新紀元和新的人類議題的時刻，並以立國先賢兩百五十年前的勇氣和奉獻精神全力以赴。或許到了公元二〇二〇年，文化史學家可以公正的評斷：「我們今天正走到一段變革的中間階段，變動之大有如從民主誕生轉型到工業和資訊時代。這次正要轉型到一個創意和協力合作的紀元，一個妥協的紀元，一個以悲天憫人的情懷協助解決世上一些最嚴重問題的紀元。」

可以確定的是：不管怎麼稱呼，廿一世紀的突破將濫觴於對所謂「人類」一個不斷擴大的概念，我們可以稱之爲「協力合作的人」（collaborative person），這些

人不唯經濟和科技成長是尚。位於加州帕洛阿圖研究中心（Palo Alto Research Center）的全錄公司首席科學家布朗（John Seely Brown），十分嫻熟經濟和科技事務，他說，「知識是社會活動」。複雜的問題無法由獨立思考和工作的專家獨立解決，必須透過對話，並充分參考從實際問題所取得的有關人類價值的資訊才能奏功。布朗強調：「這不只適用於社會和環保議題，也適用於想在今天這個世界上競爭的所有企業。」

我相信，如果我們一成不變地率由舊制，不管我們多麼努力明智的嘗試，將永遠無法解決我們所面對的複雜問題。我記得一個故事：有個學生一次請教麻省理工學院的佛瑞斯特（Jay Forster）教授——他也是系統動力公司（Systems Dynamics）的創辦人，早在一九六〇年代他就發明第一部IBM電腦——為什麼在電腦業正要爆發起飛之際，他這麼早就離開電腦界。佛瑞斯特說：「小伙子，大部分科技，尤其是電腦，永遠都要用來做人類早已做過的事，只不過速度更快而已，但不能用來創造過去未曾存在的東西。」

如果舉這個故事還不夠清楚，也許可以再舉一例會清楚些。今天，世界各地的人都可以透過電子郵件通信，並參加電子視訊會議，使用統稱「群組軟體」（groupware）的東西，但首創這個名詞的彼得和特路蒂·強森——倫茲（Johnson-Lenz）夫婦卻表示，「在大部分案例中，科技提高人類互動的量，但互動的品質卻未提

高。」要達成這個目標，思想和態度都要變得比較有創意，也比較能和別人協力合作才行。

什麼是人類在公元二〇二〇年的新議題？我想應該是水平思考，而不只是照原來的模式垂直思考。也許有些建議可以作為好的起點：(1)要把每個人當成原創者和作者，一個有機會受教育，使他們可以完成個人最崇高的理想，並可以賺錢維持基本生計的人；(2)在各行各業贊助有鴻圖韜略的公司，他們有遠見、有協同合作的態度及創造知識的技術，以滿足社會和經濟需要；(3)找出更好的方式來應付困難的對話、紛爭及區域衝突，而不再祭出脅迫、屈從或戰爭等手段；(4)創造一個更理想、文明和公正的社會及一個未來更能永續發展的環境。

要實現這種新的人類議題，要有敢在棘手的問題上站穩立場的領袖，他們要能集不同專長的人才，組成一個有創意的大膽組合，進行真正的協力合作對話，經由一起思考和工作來「長期接觸探索問題」，並藉著腦力激盪破解問題。

* * * * *

新的人類議題，大體而言，是界定我是誰，及我自一九七〇年代以來所從事的工作的背景。即使當我努力想表達或以合乎這個新議題的方式生活，它仍盤據我的腦海，並呈現出對我而言最重要的事物。一如我稍早所說的，我深受對世界

和人類文化演進抱持全方位宏大觀照的思想家和作家的啓迪和吸引，但除了只是描述或詮釋一些事務，我想多作一些生涯規劃。

我有一股熱誠，希望能起重要作用，能產生一些衝擊，不只是告訴讀者一些新的理念，可以創造新的可能性，而是要教育他們。一九七〇年代大半時期，我努力研究個人轉型的理念，不管是東方或西方，古代或現代，實際或玄祕。一九七六年，我創辦了一個機構，提供有關個人轉型的研討會；它是個教育企業，就叫「人際關係」。這些研討會影響無數人的生活。

但在某個階段，我知道，該是從改變個人的思考模式，推進到改變群體或企業思考模式的時候了。到一九八〇年代，我有一些浪漫的想法，認為可以學以致用，為美國太空總署提一套計畫，或到中東為阿拉伯和以色列危機做出一定的貢獻，或在環境方面略盡棉薄。但這些企圖心旺盛的夢想從未實現，因為我要養家，還得維持一家機構的運轉，同時，更因我比較擅長改造個人，對如何改造群體中的個人或複雜的人類制度，我所知有限。

目標既定，我花了將近十五年的時間，在促進組織和機構間更有效率的協力合作這個領域當執行指導和顧問。但多半時候我發現，很多足以改造個人的品質，不見得就能影響一個團體，反之亦然。我決定鏗而不捨，以更寬廣深入的方式找出答案。在這過程中，我曾有過一些理念，我相信可以協助個人改變他們的

世界。

我找到了和企業領袖對話時一些疏忽失落的環節。其中很多和主管國際事務、科學、政府、企業、教育和執法最前線的人物的對話，也幫助我塑造並表達這本書所提的三、四個中心議題，像水平領導、創意協力合作及熱烈又有創造力的對話。

因此，這本書對我而言，是一段漫長旅途的頂點，而我寫這本書目的有三：第一，為我自己，也為別人宣布並清楚地提出這個新的人類議題，讓外界都能聽到，如果有價值的話，還可以採納。第二，和讀者分享我所學到的水平領導、創意和協力合作，因為他們可以在幾乎每個人所關切的領域中，用來達到共同了解的目標和解決複雜的問題。第三，要為我的同事和我共同設立的機構「創意合作協會」（Institute for Creative Collaboration）提出一個綱領。

最後，我要引述前蘇聯領袖戈巴契夫（Mikhail Gorbachev）的一句話作為序的結尾，他在《尋找新的開始——發展一種新文明》（*The Search for a New Beginning—Developing a New Civilization*）中曾說：「為了解決相關問題，除了尋找及落實新模式「的關係和互動」之外，別無他途。而且只有構成我們社會不同團體間的創意互動，才能使我們找到期待出現的答案……並在我們塑造下階段的人類發展時，指引我們。」

目錄

序——3

緒論——14

第一章

創意協力合作：一個理念問世時機已經成熟——23

事例：拓荒者號火星探測任務——74

第二章

如何做個可以協力合作的人——89

事例：中東的熱力外交——120

第三章

創意協力合作的要素——145

事例：企業的未來——170

第四章

創意類接觸：展開協力合作——193

事例：何姆斯和饑餓計畫——224

第五章

在對話中進行：引介——237

第六章

協力合作對話五階段——245

第七章

創意協力合作的指導、實際運用和工具——291

後記：發出訊息——335

跋：廿一世紀——當天才互相撞擊——338

緒論

這本書的構想

創意協力合作是一個宏大、新穎又刺激的點子。這本書就像一根炸藥，以一個宏觀的理念為基礎，其力量足以釋放出人類的精神來採取行動，並在人類所關切的每個領域上創造新的可能性。它也有力量引爆一些普遍的迷思，這些迷思左右了政府、企業、大學等機構，甚至我們習慣思考及互動的方式。這些迷思包括對權力和控制的欲求，知識的分門別類及勞力的分工。

一如任何時機已經成熟的理念，只要提到「創意協力合作」(Creative Collaboration)這幾個字，聽者無不眼睛發亮，心領神會。突然間，你會發現他們很重視你的存在，全神貫注聽你說話，連你都不自在。他們會要求：「再多講點這個概念嘛！」當你回答：「這非關卓越的人可以自行創造什麼，而是卓越創意的人才組

合可以共同創造什麼」時，你幾乎可以聽到他們思路被打通的聲音。

很快的，從他們所說的點點滴滴，你可以看見他們如何開始設想在他們眼前的各種可能性，可能是一種方法，可以在公元兩千年來臨前，處理一些全世界所面臨真正的艱鉅挑戰。你也可以從他們臉上的表情看出，他們認為，也許可能找到一種新的方式，就他們在人生所面對的複雜議題和問題，共同思考和工作，這也可能引致令人驚異、興奮、充滿創意和企業精神的突破性解決之道。

從大家所提出千奇百怪的問題，你可以知道，他們有一種幾乎無法言傳的模糊直覺，也許他們認為，這裡可能會有一套指引的概念、方法或工具，對幫助他們達成目標、解決問題和化解衝突有實際的用途。

這本書的目的和宗旨

友人知名心理學家暨《阿拉伯的勞倫斯》(Lawrence of Arabia)的作者馬克(John Mack)(曾贏得普立茲獎)，曾問他兒子：「在這個世界上，如何能有不同的表現？」他兒子回答：「靠採取行動。」馬克答稱：「不，要先有理念才能有不同的表現……接下來才是採取行動。」這本書的宗旨是要給讀者一些概念，像水平領導及創意協力合作，這將可以激發你，使你的世界有所不同，同時提供