

寓教于乐 轻松打造自我成功的阶梯
步步诱导 积极塑造组织发展的新人

BossMan 伯斯曼书系 ②



LEADERSHIP GAMES

领导能力养成 训练

组织发展的体验式学习方略

〔美〕斯蒂芬·S.卡甘 (Stephen S. Kaagan) 著
卢远瞩/译

精选
25个优秀的
领导能力
培训游戏



中央编译出版社
CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

BossMan 职场要书系 ②



LEADERSHIP GAMES

领导能力养成 训练

组织发展的体验式学习方略

〔美〕斯蒂芬·S.卡甘 (Stephen S. Kaagan) 著
卢远瞩/译



中央编译出版社
CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

京权图字：01-2002-4093 号

Leadership Games: Experiential Learning for Organizational Development, by Stephen S. Kaagan.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English Language edition published by Sage Publications, Inc.

本书业经 Sage Publications, Inc. 授权, 非经书面许可, 任何人不得以任何形式摘录、复制或转载。

图书在版编目 (CIP) 数据

领导能力养成训练: 组织发展的体验式学习方略 / (美) 卡甘著; 卢远瞩译.

- 北京: 中央编译出版社, 2003.11

(伯斯曼书系)

ISBN 7-80109-742-4

I. 领… II. ①卡…②卢… III. ①领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 107806 号

领导能力养成训练

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西单西斜街 36 号 (100032)

电 话: 66521270 66521152 (编辑部) 66171396 (发行部)

网 址: <http://www.cctp.com.cn>

E-mail: edit@cctpbook.com

经 销: 全国新华书店

印 刷: 保定市印刷厂

开 本: 787×960 毫米 1/16

字 数: 164 千字

印 张: 12.875

版 次: 2004 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

前 言

10 个高级经理人聚集在迈阿密佩罗伯斯科特海湾边的一个码头上。他们是来参加公司举办的专业发展项目的，该项目的目的是促进高层管理人员之间的沟通和协调。不久之后，他们将乘一艘 30 英尺长的双桅纵帆船进行一次海上旅行。该帆船很像一个浴缸，或者说得更文雅一点，就像泰坦尼克号中的救生艇。船上只有两张小帆且没有发动机，自然，也不会有沐浴设施。海面微波荡漾，小船就在这些经理人面前上下摆动。在他们脚下搁着几个打得紧紧的包裹，里面装着这几天内他们所需要的全部装备和食物。

一个指导教师加入了他们的旅行，经过一番自我介绍之后，他平静地询问他们，是否介意将他们从 1 到 10 编上号。他说：“这主要是基于安全的考虑。”在给所有人都编好号之后，他问哪一个人的编号是“1”。经过短暂的沉默之后，靠边的一个人回答说：“是我。”指导教师说：“好，就由你来做船长吧。”编号为“1”的人大吃一惊，他显然有些措手不及，说：“啊？我根本不懂如何驾驶。”指导教师几乎毫不迟疑地回答：“没关系，你可以学习，我会帮你。接下来，谁的编号为‘2’？”

从这一段小插曲中，我们可以得到很多有用的启示。首先，整个次序是反常规的，和大多数人所理解的学习概念并不一样。传统的学习是指导先于实践。这种学习方法就正确吗？也许并不尽然，可能别的方式会更好。我们所感兴趣的第二点是指导教师、学习者和“教室”之间的关系。在这里，指导教师让学习者直接置身于周边的环境——大海、微波、船、帆、堆放装备和食物的码头，去体会其中的挑战，这就给他们提供了一个发挥潜能并解决所面临的问题的基础。第三，指导教师到了之后，以一种随机的方式，即抽签，来分派关键的职责。通过这种方式，他消除了个人领导才能差别的影

响。显然，如果重要的任务可以随意地安排给任何人的话，那么就只能采取这种随机的方式。第四，可以集中那些被分配以重要工作的人的注意力，让他们去想像该做什么和如何在众人面前表演。不是吗？对学习者来讲，最重要的一点就是注意力集中。在这个例子中，大概所有人都会承认这位指导教师是成功的，他不但抓住了学习者的注意力，而且也激发了学习者的学习动机。只要我们能够削弱它的影响，对未知事物的忧虑就会成为一个强大的激励因素。

在码头上展开的情节可能仅仅是一个开始，但是从根本上讲，它也是一个最令人满意的开始。它为潜在的学习过程提供了一个坚实的平台，没有这一平台可能根本就不会有学习。本书就像码头上发生的这个故事，将建立一个学习领导艺术的恰当的平台。它描述了现有的那些能够激励学习的体验，并揭示如何利用这些体验来克服组织所面临的挑战。

引言

真正在沟通的人是接收者。而所谓的沟通者，即那些发出沟通信息的人，其实并不在沟通。他只是在说话。除非有人听他说话，否则就没有沟通而只有噪音(彼得·德鲁克，1974，483 页)。

那些现代组织的领导人正面临着强大的挑战。对于这些领导人和他们的同事而言，他们所面临的四个最艰巨的挑战是：

- ◆ 风险创新
- ◆ 培养合作
- ◆ 管理冲突
- ◆ 利用多样性

本书的目的在于探讨如何开发各行业中领导人的能力，并使其克服所面临的挑战，而这些挑战正代表着他们在组织中所承担的职责。在本质上，本书期望成为一种领导能力开发的熟练的、可选择的、使用简单却强有力的工具，以取代原先那些过时的东西。对它所涉及的领域而言，这只是一本初级读物。在这个领域中，目前到处充斥着一些繁琐而且成本高昂的方法。本来设计出来这些方法是为领导者服务的，但实际上能带给他们的好处却非常有限。

对读者来说，这本书将为提升你自己和你试图影响的那些人的能力提供一个机会，而且这个机会是独一无二的。它可以促使你仔细考虑领导能力开发工作的现状。就这个重要的前沿问题而言，它能给予你的可能远不止这些。它还提供了一系列的练习，你可以改编这些练习，以符合你的目的、理

念和风格，去实现合理的组织目标。采用这些练习，除了会拓宽你自身的技能之外，还会增强你作为一个领导艺术培训者的传授技能。毕竟，监督别人要比其他任何事情都更需要领导艺术传授能力。

许多当代著名的分析家，如李·波尔曼和特雷斯·迪尔(Lee Bolman & Terrance Deal, 1991, 1994)，凯勒斯和米瑞姆·克拉克(Kenneth & Miriam Clark, 1994)，以及罗纳德·海菲兹(Ronald Heifitz, 1994)都认为，如果领导能力开发工作要取得更大的效果，就必须注重体验而减少教条。用最简单的话来说，就是要减少相关技巧的说教，而给予学习者更多的机会去体验所面临的现状、问题和挑战。通过精心组织的讨论、有指导的阅读以及写下他们自己的体验，领导者就能在启发下增长自己在领导艺术方面的见识。他们并且认为，通过这种方式所学习到的体验能够在领导者的脑海里留下更深刻的印象，并对他们的工作方式的改善产生更显著的效果，而且也会对他们的实际工作施加显著的影响。

这些分析家的观点是很有意义的。其潜在的基本原理毋庸置疑：如果鼓励人们通过深入而直接的检查去修正他们的行事方式，那么他们就会更快地适应新方法。这正是反思的含义。有趣的是，广泛的体验正好可以作为反思的平台，不论这些体验是通过学习别人还是通过模拟或练习得来的。关键在于这些体验是否包含着有利于学习的潜在的和实质性的内容。

这种通过体验掌握领导艺术的简单思想和今天仍然占据主导地位的模式形成了鲜明的对比。通常的模式是，一大群听众坐在成排的桌子面前，用手托着腮帮，聆听教师讲授领导艺术的新方法及其在工作中的应用。然后，在工作岗位上由听众自己去思考这些课程到底讲了什么内容、哪些可以采用以及如何运用于自己的组织中。

常识告诉我们，相对于“聆听——吸收——重构”(Listening, Absorbing & Reframing)的方法，通过“实践——反思”(Doing & Reflecting)的方法我们可以学到更多的东西。对于像领导艺术这样具有丰富的个性、社会性和政治性的主题来讲更是如此。通过“实践——反思”过程，学习者就可以根据最近的行为以及和同事的相互作用来应对工作的动态变化和发展情况。

当前的体验，如果有一个良好的激励者进行合理的协调，就可以成为一个适宜的学习环境。在这个环境中，学习可以更加深入、富于成果并更加持

久。体验是实实在在的，效果也是直接的。体验一旦发生，就必须进行评估。尽管不同的人对其有不同的理解，但是体验本身保证了参与者所得到的观念与其在体验中所观察到的事物之间，在某种程度上存在必然的联系。

有些人把“聆听——吸收——重构”的学习方法称之为“填鸭式”，它会导致学习者在思想上的衰退。这种方法不会引起学习者的不满，而这种不满正是学习者的近期行为所表露的有力证据。并且，正是这种不满才能激发人们观念的改变并鼓励其在将来采用不同的行事方式，它所起的作用要比那些超然的思想大得多。

尽管思想的力量也许比听者的想法更为强大，但是，拥有好的领导思想并不意味着就能做好领导工作。对于听者而言，不管他如何地严肃或认真，仅仅考虑如何做才比较令人满意是容易的，但真正做起来可能就不是那么回事了。我们经常看到这样的情况：一个人把所听到的东西套在自己的想法上，然后确信自己已经领会了教师所讲的那些有价值的内容，但在实际上却仍然决定继续按以前的方式行事。

这种“聆听——吸收——合理化——(在修补之后)恢复原状”的过程，确切地描述了目前所采用的领导能力开发方法的概貌。一般来说，如下就是这种方法的实际表现。企业选派人去参加一个受到高度评价的领导能力开发研讨会。回来之后，他们很兴奋地谈论自己所听到的内容，并表示赞许，他们确信，这次会议所带来的新视角可以使他们重新规划工作。但不久之后，从研讨会上所学到的思想被提及的次数便越来越少了，所带回来的材料也都消失在那些反映竞争优先顺序的文件之中，而参加研讨会的人在开始时高涨的热情现在也逐渐消失了。即使还会在每周例会上提到某些术语，但具体情形和以前相比却并没有多少不同。

另一方面，这些充斥着说教的领导能力开发方式所包含的个人责任要少得多。坐在一个大房间里听教师讲授领导能力开发，并把所听到的思想合理化，这是一种受到抵制最少的方式。它比在同事面前公开做出合理的行为要容易得多。

我可以用自己的一个经历来说明这点。有一次，我们在做一个练习，这个练习强调领导者和实施者之间应该互相合作而不是互不相干。在一位实施者礼貌地前来询问领导者有关的工作情况时，我们选定的一位充当领导者的

人当着他的面使劲将门关上。在随后的讨论中，尽管这位平时位居领导地位的女士侃侃而谈，宣布成立一个公司并表示在今后的工作中会与大家长期合作。可是，她却无法弥补刚才做出的非常不合作的举动所导致的恶果。虽然她试图忽视这一举动所带来的影响，但该行动显然已经受到注意并引起了广泛的讨论。至于这些讨论你是否能够接受，就取决于你自己了。

不管这个例子说明体验式领导能力开发有多大的紧迫性，在许多时候它还是经常发生的。专家们的一致看法并没有使人轻易地认识到它的合理性。因为对大多数人的努力而言，有一点是千真万确的，即让某件事情发生要比构造一个使该事情发生的场合要困难得多。具有讽刺意味的是，领导能力开发在理论和实践之间的差距与领导艺术本身在这方面的差距一样大。在工作行为方面，劝告人们采用合作性的领导方式往往只有一种边际效果。劝告采用体验性的领导能力开发其效果同样也很有限。尽管相反的观点很让人信服，但是，无论公共部门还是私营部门，大多数的领导能力开发活动仍然充斥着浓厚的说教意味。

不能顺利地采用更具体验性的方法，这并不仅仅是因为存在一般的实施性障碍。有意思的是，目前实施体验式领导能力开发的材料和知识并不缺乏。任何一个热心而又能干的人力资源专家都能够准确而迅速地配置足够的资源来推动其发展。几十年来，公开出版的案例研究、管理模拟指导和练习方法以及实习规范，就像提供公共服务和社区服务的机会一样，随处可见。在这些方面，领导能力开发的现有文献也从理论和实践层次上提供了很多的措施。你只需对一家像样的书店中领导和管理类图书粗略地观察一下，就可以证实这一点。

那么，什么才是真正的障碍或阻力呢？它们可以归结为三点：

- ◆ 传授方法发展缓慢。事实上，与艺术或技术领域的发展相比，无论应用于哪个方面的传授方法，其发展都要缓慢得多。
- ◆ 体验性的教育方法并不容易制成实用的工具包。这就给那些依靠大量分销和轻松复制来获利的供应商制造了问题。
- ◆ 服务供应商对利润的欲望，加上那些具有真正需要而又不加选择的客户的刺激，使得他们认为传播体验式领导能力开发形式是一种代价高

昂的事情。

正是这三个因素阻碍了体验性方法成为领导能力开发实践的主流。本书试图解决上述三个方面的问题，以使体验性方法更有规则且便于运用。

有一则短的轶闻可以作为例子来说明第一个阻碍因素，即传授方法改变缓慢。几年前，一家赫赫有名的大型教育组织邀请我帮助他们规划全国性领导艺术研讨会，以使其更具体验性。用一个高级职员的话来说，既然该组织倡议更积极的学习方式，那么该组织的领导者就要忠实于他们自己的倡议。然而，这件事正在取得进展的时候，我的客户却决定回到他们传统的方式，即使用麦克风和黑板的那种方式。而原来提议的体验性方法则仅局限于那些愿意做出改变来摸索新方法的少数人。

从根本上说，是发起人担心他们不能像控制教条式教学那样控制体验性讨论。另外他们也担心，由于新的方法需要参与者更多的投入，这可能会耽误客户的时间。毕竟，客户是花了钱的，他们应该受到教育，即使这种教育和过去几十年相比没有任何改变，他们的工作也不应受到干扰。思想上愿意采取更加积极的学习方式，即使财政上也没有问题，也并不足以克服一系列根深蒂固的陈旧方法。

然而，体验式教育不只是固守传统行事方式的牺牲品。在某种程度上，它也是它自己最大的敌人，它最大的弱点就源于它最大的优点。与体验式教育方法相关的活动引起了——甚至有时候强烈地吸引了参与者的注意。模拟、游戏、练习和解决问题的冲动迅速而牢固地俘获了这些活动的参与者。这些活动几乎总是让参与者很愉快。但是，参加这些活动，却使他们远离了新思想，更不能产生新思想，总之，不能激发出根本不同的行事方式。

可是，让新的领导思想得到最好地实现，将不得不立足于参与者的体验活动。而在体验活动之后，指导者却常常很难做到把新思想融入到关键性的讨论之中。相反，他们只倾向于重复活动中已经发生的事情并顺其自然。如果这种情况没有什么改变的话，体验式领导能力开发的发展就会受到阻碍。

正如思想容易与实践相脱节一样，实践也容易与思想相脱节。大多数体验式领导能力开发的努力往往超出领导艺术新思考的范围，而将重要的组织发展目标抛在一边，这正是对它的最大损害。这就使得参与者在练习中所体

验的东西很少能和组织所面临的更大的挑战联系起来。

与之相反，我们的需要却是非常明确的，就是如何使体验性方法致力于完整地实现让组织成功地运行的目标。它不能继续毫无目标地左右摇摆：在一个极端，与组织工作中的重大问题相脱离；在一个极端，则和狭隘的技术知识紧密联系而丧失应用于更广阔领域的潜力。

第二点，即体验性方法不能大量分销和轻易复制，这是不言自明的。体验依赖于充分准备基础上的听以及完整的对体验的讨论，这就使之不能制成一个可以携带和使用的东西。正如后面的章节所显示的那样，在体验式领导能力开发中，思考和判断力是非常必要的。就像好的烹饪，完整的体验式领导能力开发需要精心的准备和巧妙的执行，而培训者就像厨师，要像配制作料和控制火候一样，随时准备处理现场中发生的意外事件。

例如，我曾经为一些教育工作者组织了一次培训。在一个森林中，我主持了这个简单团队的解决问题练习。在活动中，我多数时间里都保持沉默。练习之后，我请参与者坐在草坪上，开始讨论刚才在活动中所发生的事情。其中一个参与者不假思索地说：“我不愿意坐在青草上。”我立即意识到她并不是语义双关，尽管她试图幽默地表达自己的意思。因为她一直生活在城市的环境中，所以当她表示自己不愿意坐在草坪上时，态度是非常认真的。我只好允许她站着。就此，我花了一点时间评价一个所有的激励者都不应忘记的真理：当面对不满和学习的门槛时，每一个学习者都有不同的起点。所有的事情都是相互关联的，对环境的适应性是各种形式的体验式领导能力开发活动的重要组成部分。

阻碍体验式方法扩大应用面的第三个因素是人为产生的较高成本。顺利地实施这种方法，需要在设计和制作体验活动时付出大量的努力和深入的思考，以及对市场情况进行评估，这些工作成本高昂并占用一些资源。尽管从许多方面来看，精心制作的体验活动的成本越来越高，并常常规定了相应的价格，但我们也许不必仔细去考虑这些问题。

现在的领导能力开发产业看来已经被划分成两个层次：廉价而简陋的和昂贵而过度复杂的，两者之间的就比较少了。人们要么去伯恩斯&诺贝尔(Barnes & Noble，美国知名的连锁书店)花上 15 美元去购买一本团队领导能力开发练习手册，要么就花上 15000 美元去雇佣一个有声望的咨询顾问。缺乏

有效的中间层次是不能令人满意的。但是，正如本书所显示的那样，只要运用体验性方法的思想并具有实施的意愿，那么，建立一个这样的中间层次是有可能的，而且，经过专门定制并受到良好指导的项目的费用也可以比现在少得多。

目前，阻碍有效实施体验式领导能力开发的原因是没有一个合理的价格，这种困境代表了一种艰难的挑战。我们在这里所列举的这三个阻碍因素使一系列的需求无法得到满足，它们将决定着今后若干年内领导能力开发活动进展的速度和程度。本书的目的是要率先迎合这些需求，迫使和吸引组织的领导人，在他们从事领导能力开发工作时能用与过去不同的方式来思考和行事。

换句话说，就是要增加个人的智力资本。假如这些人愿意选用这些方法，那么在他們有机会对同事进行领导能力开发时，就可以提高质量。在本书中，智力资本采取了模拟体验式练习的形式，尤其重要的是，这些练习与实际组织目标之间具有清晰的联系。

大量证据表明，作为一种最受偏爱的教育方式，体验式方法早已存在了。在这里，我们将展现这种真实存在的可能性，以激发那些关心领导能力开发项目的“成本—效率”的人采取行动。

和我们所宣称的教育原理相一致，本书将在体验性术语的框架内进行表述。因此，它不仅接受了“领导能力开发的努力应该更多地基于参与者的体验”的观点，而且还在理论和实践上指明了一条道路，以帮助读者(参与者)沿着这条道路前进。

尽管本书内容大部分都是实践性的，但是它并不想成为一本教大家怎样做的手册。除了提供许多有关如何进行体验式领导能力开发的中肯建议以外，本书也非常重视为什么要这样做的理由和原因。书中大量地讨论了教育理念、激发成年人学习积极性的因素、具体练习所服务的广泛的组织发展目标，以及在充满热情但缺乏指导的情况下，将体验式练习用于组织发展的过程中所可能犯的错误等若干问题。

为了发挥潜力，体验式领导能力开发项目将不得不和今天组织中的领导者所关心的问题相适应。它还必须经受住这种考验，即它是否存在永恒的领导艺术成分。本书的中心是四个领导艺术思想，即风险创新、培养合作、管

理冲突和利用多样性。当今著名的理论家和实业家确认，如何整合这四种思想将是对领导艺术的更高级和更具前瞻性的思考。《未来的领导人》（*The Leaders of the Future*, 1996）是由德鲁克基金会（Drucker Foundation）整理的一本最新的论文集，该书清楚地说明了这一点。书中探讨了最主要的分析家和执行官关于领导艺术的关键方面和领导能力开发的核心主题的观点。该书主要是从两个方面进行讨论的，即那些曾经形成这些思想的人，以及那些如今正执行这些思想的人。我们在此进一步表述一下这些观念：

◆ 合理的风险假设和主动推动自己和同事去不断创新，以使事业得以成长、扩大，并吸引新的客户和消费者，同时采用更新和更有力的方式为他们服务。而且，无论做什么事都必须冷静。过分的冒险愿望如果超越了组织的现实，其结果几乎将在每一个领域都充满着讽刺意味。我们经常告诫，在企业中下层的人要有冒险精神、创新意识和主动性。但是，当他们这样做的时候，却经常得不到支持。结果，为了谨慎起见，他们又回到原来的行为，以顺从那些条条框框并使老板满意。

◆ “合作”这个词是今天的组织工作中最为滥用和误用的词汇之一。它总是表达领导者模糊的愿望，希望组织中的个体能够为了一个共同的目标而紧密团结起来，并成为组织内一支能干的力量。但这一愿望很少变成现实。所谓的“团队”经常是失望比产出更多。而真正的合作，或者说协同工作却很罕见。在最完美的形式上，协同工作要求一群人能像一个人一样工作，通过团队来实现共同的目标。团队中的每个成员都应支持他人的长处，并弥补他人的弱点，然后由大家共同承担最终的结果。成功的协同工作是巧妙的团队建设的结果，而团队建设需要花费时间、精力和智慧。它要求在分配的任务得以实施之前先形成团队的凝聚力。产生凝聚力须依赖练达的、经过深思熟虑的技巧。为了实施一种战略使团队中的争论符合满意的方向，仔细倾听是很关键的。

◆ 只要两个人或更多的人一起在组织中工作，冲突就可能存在。冲突是不可避免的。共同工作的人相互之间需要深刻的理解，但这种理解并不是必然发生的。大多数人都天真的王国里工作，他们相信自己所想的也就是别人所想的。但事实并非如此，这就是冲突的根源。另一方面，也很少有团队

能够把冲突转化成完成指定任务的优势。理解团队和组织纷争的原因是重要的，了解冲突的积极方面并掌握消除其负面影响的方法也是重要的。解决冲突的有效方法在于认识冲突。

◆ 利用多样性是指根据种族、宗教、伦理和性别等方面的多样性来获得更高生产率的方式。在许多方面，它是管理冲突的延伸。由种族、宗教、伦理和性别等原因导致的个人身份差异给有效领导制造了困难。与过去相比，人们更加注意由谁来领导以及他们不同的身份对生产过程和产品质量的影响。除非团体成员能开诚布公地定义多样性的各种形式，否则，对多样性因素的不同理解就会歪曲事件的本意并转移人们对产品质量的注意力。因为这些方面对团体中的成员来说是非常重要的，它直接决定了每个人可以控制组织的哪些方面。如果不能做到这一点，在工作时团体内部强大的资产可能很容易地变成毫无用处的债务，并导致团体的瘫痪和可以预见的失败。

尽管各部门中关心组织运转质量的人都能从阅读本书中获益，但到底谁才是本书的目标读者呢？我认为，最适合的读者应该是那些谋求熟练地提高组织内热衷领导艺术的那部分人的知识的人。这些人包括公司、政府代办机构和非盈利组织的最主要的执行官员。他们逐渐开始把增进协作者的领导能力作为优先考虑的事情之一。现在，越来越多的组织认为自己正在积极地涉足领导能力培训项目。

负责设计和实施领导能力开发项目的个人和团体也会从本书的教育方法中获益。他们包括组织中人力资源开发部门的负责人，也包括那些从组织外部，如大学或咨询公司邀请来参与职业培训或员工发展的人。

同时，任何对提高组织（不论组织的规模大还是小）运转效率感兴趣的人都能在本书中找到有用且充满吸引力的材料。如果他们愿意尝试新的东西，那么这些材料不但会让他们对职业和组织发展产生更多的想法，而且还能提供大量可供他们实际尝试的内容。他们将进一步意识到枯燥乏味的日常工作之下所隐藏的巨大能量。这些在组织内工作的人头脑中所爆发的能量与人们的精神能量同样丰富。

如果他们的体验和我的体验有一点点的相似，他们都会意识到几乎每个组织环境中都存在着积极的潜力。消除分歧并为了共同的信念一起工作是本

书在所有的体验练习中不断重复的永恒主题。

引言之后的第1章对体验式领导能力开发进行了介绍。在这里，我整合了前人和我本人对领导能力培训这一主题的思考。我把自己的思想和方法安排在适当的历史和现代文献中，因为原始的思想是非常重要的。就像组织设立章程时定下的使命一样，根源能够阐明目标。而目标的清晰性正是我在本书中努力阐述的重要内容。

然后本书明确地转向更实际的内容，介绍了25个练习。在练习之前，第2章对它们做了必要的提示，使人们在进行体验式领导能力开发时能有所依照。在随后的四章里，每一章都以组织的一个主要挑战作为标题，分别为风险创新、培养合作、管理冲突和利用多样性。按照这些内容，我提供了25个练习。在每一个练习的开头部分，都简要说明了本练习要实现的目标。随后，对如何准备练习和怎样做练习也做了明确的说明，同时，也提出了一些能让使用者成功应用的建议或提示。接着，我们按照使用练习的情况提供了一些策略性的简要方案，并为指导者完成有效的讨论提供了需要讨论的问题列表。

在这些练习后面的一章中，我们提供了一个模拟真实生活的故事，以展示在一个组织发展之始，它是如何运用上述练习的。这个故事讲述了一个政府代办机构在组织外部和内部快速变化的环境中如何提高自己的能力，以更好地实现它的使命。这是一个杜撰的故事，它是按照我为不同的客户服务时的体验精心编造出来的。在描述了故事内容之后，我们接着做了探讨和评论，指出为了恰当地运用这些练习所应考虑的主要方面。在简短的最后一章中，我们总结了本书的主要思想。

初步认识本书中的练习：

- ◆ 空间困境、魔法踏板、工作准则、创新迷宫和差异地图：这是我从一个叫克雷格·伊姆勒(Craig Imler)的研究生助手那儿学来的练习。当我在密歇根州立大学第一次给研究生上“领导艺术”课程的时候，他和我一起工作。我相信，“工作准则”来源于一个叫做“完全价值合

同”的游戏，它应该是由一个起源于马萨诸塞州的游戏“项目风险”改编的。

- ◆ 透明咨询师、纸塔的构想、发言权：在我担任一个项目的咨询顾问期间，有人向我介绍了这些活动形式。在 20 世纪 90 年代初期，密歇根州成立了一个推进农业可持续发展的组织。我的目标是提高该组织成员之间的合作技巧。从 1993 年北卡罗来纳州蓝岭资源集团的一页简介中，我第一次接触了“纸塔的构想”这个活动。
- ◆ 面对面的交流：尽管有同事告诉我，他们曾经看到别人开展过这一活动，但我是在密歇根州立大学和继续教育负责人一起工作时，自己发明的这个练习。在此之前，我并没有看到其他人做过这个练习。
- ◆ 讨论的功能、拔河和倾听多种意见：这些练习来自我和密歇根州立大学的一个叫迪安妮·霍尔特-雷诺兹(Diane Holt-Reynolds)的同事之间的讨论。她对这三种练习的贡献比我大。
- ◆ 自下而上的计划、标记有效率的协同工作：尽管同事也告诉我，他们曾经看到别人开展过这一活动，但我是在和密歇根州立大学的研究生及一位公司的客户工作时发明的这些游戏。
- ◆ 我的位置：我在密歇根州立大学参加一个特别项目时，国际航行集团的一个名叫丹佛·麦克高夫(Dave McGough)的讲师是该项目的咨询顾问，我是从他那儿学到这一练习的。
- ◆ 规划未来：坦白地讲，我不记得第一次看到这一活动的情形。但是我隐约记得和丹佛·麦克高夫有关。众所周知，“规划未来”也叫做“布莱德·宝丽金”(Blind Polygram)或“布莱德·宝丽”(Blind Poly)。
- ◆ 黑化肥和灰化肥、差异宾果和标准模式：密歇根州教育改革集团发起并成立了领导艺术研究院，我是在那儿工作时知道这些活动的。在我们组织的项目中，很多人都用过这些活动形式。
- ◆ 官僚作风：当我还是飓风岛国际航运集团的总裁时，我在一个资深经理人度假中心的一个停车场经历了这一活动。若恩克(Rohnke, 1984, p122)曾经简短地介绍过这种活动。
- ◆ 撤离训练：我在飓风岛参加一项国际航行集团的课程时第一次经历了这种活动形式。

- ◆ 领导者的步伐和生命：我不记得第一次见到这些活动的情形。我是从“雪尔帕的步伐” (Sherpa Walk) 认识这个活动的。
- ◆ 仪式冲突：我相信自己是从米歇尔·布朗 (Michael Brown) 那里学到了这一活动的主要内容。