

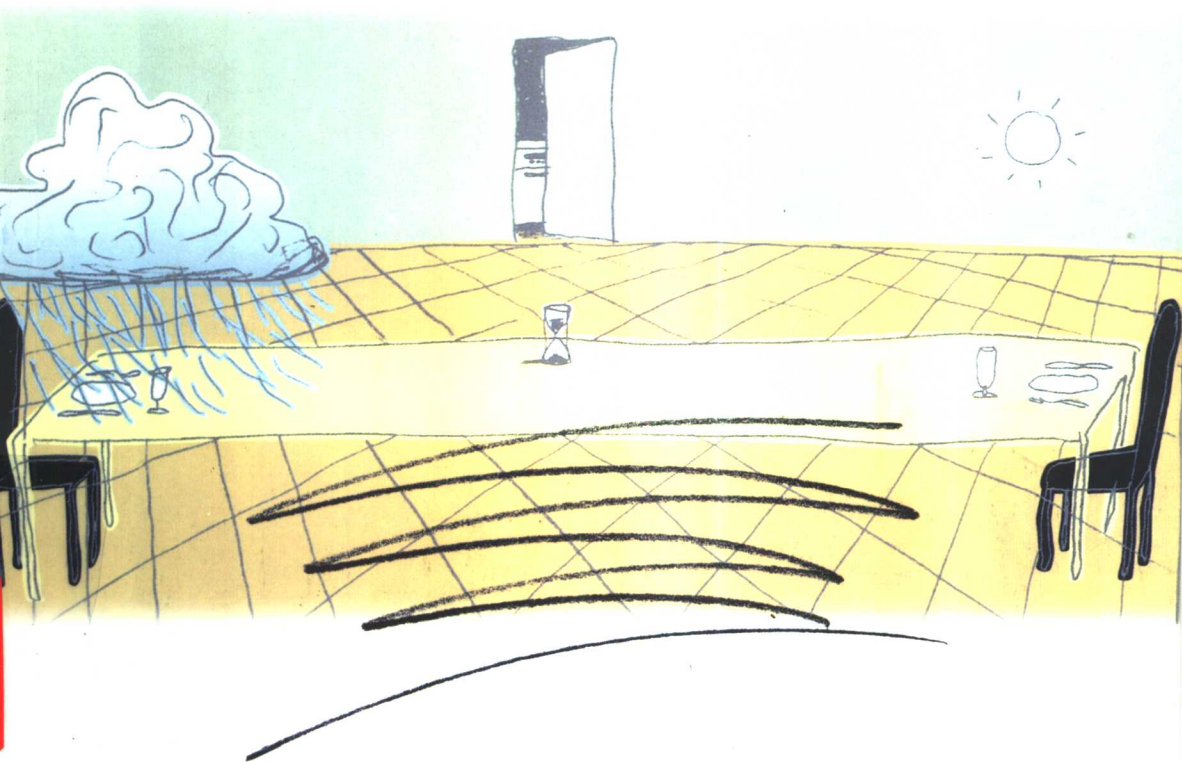
管理大师、《第五项修炼》作者彼得·圣吉全力推荐

DIALOGUE

AND THE ART OF THINKING TOGETHER

商业对话艺术

[美] 威廉·艾萨克 著
(William Isaacs)



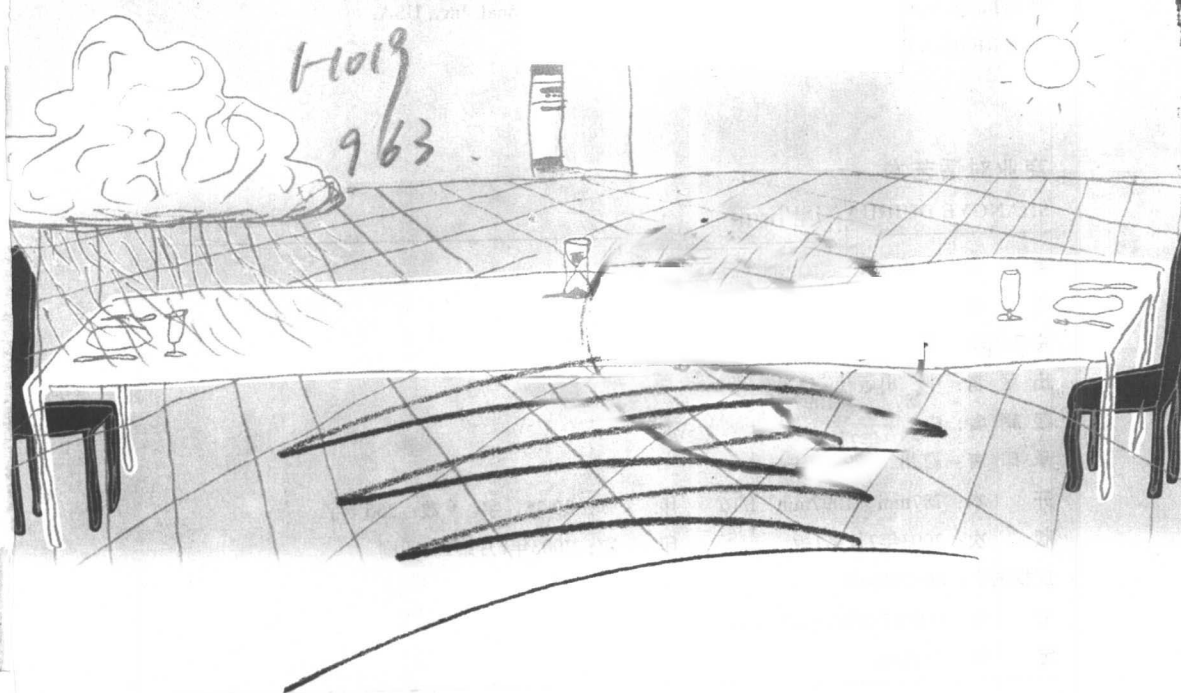
中信出版社
辽宁教育出版社

DIALOGUE

AND THE ART OF THINKING TOGETHER

商业对话艺术

[美] 威廉·艾萨克/著
王成 谭励 叔凌崎/译



中信出版社
辽宁教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业对话艺术/[美]艾萨克著;王成等译. —沈阳:辽宁教育出版社, 2003.6

书名原文: Dialogue and the Art of Thinking Together

ISBN 7-5382-6678-X

I. 商… II. ①艾… ②王… ③谭… ④赵… III. ①语言艺术 ②思维方法 IV. ①H019
②B80

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第045003号

Dialogue and the Art of Thinking Together

Copyright © 1999 by William Isaacs

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by Liaoning Education Press/CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Doubleday, The Doubleday Broadway Publishing Group, a division of Random House, Inc. through Arts & Licensing International, Inc., USA.

ALL RIGHTS RESERVED.

商业对话艺术

SHANGYE DUIHUA YISHU

著 者:[美]威廉·艾萨克

译 者:王成·谭励 赵凌崎

责任编辑:周琳 佟九菊

出 版 者:中信出版社 辽宁教育出版社

经 销 者:中信联合发行有限公司

承 印 者:霸州市长虹印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16 印 张:20.25 字 数:255千字

版 次:2003年7月第1版 印 次:2003年7月第1次印刷

辽权图字:06-2003-63

书 号:ISBN 7-5382-6678-X/H·129

定 价:28.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换 服务热线:010-85322521

E-mail:sales@citicpub.com

010-85322522

致谢

Dialogue

没有任何一本严谨的书是与生俱来的，它必定是经过研磨，或者说是挤压出来的，是从人类灵魂的精华中挤压出来的。这本书也不例外。在创作本书的几年时间里，我幸运地得到了许多人无私的帮助。实际上，如果不是他们，我将无法顺利地完成此书。在此，我要向他们表示诚挚的感谢。致谢，既是一件很愉快的事情，同时也带着一些“风险”，因为人们可能已经忘记了曾经做出的贡献。

我想，在此我要做出的最重要的声明，就是要感谢有这样一个不断增长的群体存在于世界上。他们具有特殊的才智，能够按照本书中所体现的思想进行生活；他们的贡献，最终将比任何一本书中的任何词句都要重大。跨越了新千年，我知道有许多人正致力于重塑工业时代的制度，他们的工作为世界带来了新的乐章；我也知道有许多人能够不断意识到自身的改变。所有的这些，都令我备受鼓舞。

首先，应该说最重要的是戴维·玻姆的观点，他的才华和能力都令人吃惊，他为本书提出了诚恳的意见，使本书得以完善。萨拉·玻姆鼓励了我和其他人对话的热情。马丁·埃克塞特提出了一个标准，使得勇于诉说的群体成为了当之无愧的佼佼者。戴维·坎特是我10年的同事、良师和益友，他在我的思维和理论形成过程中的许多方面，给予了我无私的帮助，我试图将他给人留下的最深刻的印象在作品中表现出来：他具有卓越的才华，他帮助人类解开绳索，解放自己；同时，他又极富同情心。而我相信，这正是能够进行对话的基础。

克里斯·阿吉里斯和唐纳德·舍恩告诉了我许多普遍存在的、损人不利己的人类行为习惯；他们在对话甚至在相关领域中都是举足轻重的人物。彼得·圣吉也是我多年的同事和朋友，他是一个出色的学者，具有很强的能力。他能够提出自己的见解，并通过交流使更多的人受益，从而获得成功。我要

感谢他为本书所写的序言，以及他对我的工作和这一领域一贯的支持和鼓励。埃德加·沙因同样是我多年来的密友和助手，他阅读了我的手稿，并提出了极具价值的建议、意见。在许多方面，我的工作是在像他这样的巨人的肩膀上才得以完成的。关于什么对人类而言是有价值这方面，他有着自己清晰的想法和见解。在关键时候，他给了对话及时的帮助。

在本书许多观点形成的过程中，我的同事们给了我很大的帮助。彼得·加勒特已经是我20多年的朋友和同事了，与他的合作关系以及他的原始思想，极大地帮助了戴维·玻姆，同时也极大地帮助了我。他为对话原则的形成做出了杰出的贡献。本书中随处都能够实实在在地感觉到他鼓舞人心的帮助和朴实无华的思想。

迈克尔·琼斯在我们之前一直都在关注着世间美好的事物，虽然这看上去是一件极为平淡的事，但却又十分明智。米奇·桑德斯的友谊和富有创造力的智慧，为这一工作在有限的范围内，找到了一个巨大的、富有潜力的领域。巴巴拉·科夫曼推动了我们在美国的第一次对话，并提供了示范性指导。奥托·沙姆完善了有关沟通的一个杰出理论，这一理论与我的工作恰恰是吻合的，同时还极大地丰富了我的工作内容。

黛安娜·史密斯一直都在鼓励着我，支持我忠于自己的观点。戴维·斯卡格斯为书中许多章节贡献了自己的观点。马克·格森阅读了本书的手稿，他为我指出了正确的方向，并为本书的出版付出了最大的努力。杰西卡·利普耐克和杰弗里·斯坦普斯给予了我极有价值的帮助和鼓励。布鲁斯·阿林给了我有用的建议和帮助，他就像一位好朋友，陪伴在我的整个旅行过程中。克里斯·索尔森和理查德·穆恩是物理模拟对话领域的专家，他们将合气道与对话联系在了一起，给我提供了许多有用的观点。格伦尼弗·吉莱斯皮和贝思·詹德纳培育了这本书，同时也教育了我。达纳·佐哈鼓励我不要放弃，并一直和我保持着诚挚的合作关系。戴安娜和乔恩·吉伯特的友谊，以及他们对本书的直接反馈意见具有重要的价值，同时也是我的力量之源。帕格索斯传播公司的丹尼尔·金多年来一直是我的同事，他给予我一贯的支持，并鼓励我不断向困难进行挑战。

克利夫·巴里和玛丽·埃伦·布兰福德这些年来给了我巨大的帮助，他们不仅是我的朋友，还是我很好的导师。他们有关内心结构的思想，以及帮

助人们释放内心压力方面的方法，是独特而又神奇的；他们改变了我的生活，同时也为这本书注入了新的能量。

许多人参与到了麻省理工学院的对话项目之中，本书也正是从这儿开始的。我要感谢所有参与者。拉瑞·马图萨克支持了凯洛格基金会的工作，许多人都因她的关注而受益，能够得到这样的评价，我深感幸运。麻省理工学院的组织学习中心为这一项目提供了一个理想的场所，中心的许多人都为这个项目做出了贡献，他们支持并关注着组织学习协会。玛丽·菲尤尔·塔林和尤里·德特兰在构建对话研究中起着重要的作用，玛丽·埃伦·海因斯、米歇尔·马丁和尼娜·克鲁施维茨参与管理这一项目并在其中起着纽带的作用。

DIA·Logos公司的工作小组是书中许多观点的发源地。这些人是全世界对话工作者的榜样，他们为对话付出了许多心血，并积极致力于这项事业。在我不在的时候，为保持对话工作的生机活力，他们做出了很大的贡献。萨布拉·多尔比的宽容和细致教育了我，同时也给了我力量。B·C·休斯顿、琼·威基泽用令我十分吃惊的方式运营公司并取得了成功，当他还在Armco公司时，就是对话工作早期的先驱者之一了；他是我多年来亲密而忠诚的朋友。

还有很多我叫不出名字的人们，在世界上众多的组织机构中，为对话提供了巨大的援助、支持及资源，使得对话工作能够继续下去。我衷心地感谢他们所给予的无私帮助。

美国13区钢铁工人联合会主席约翰·科特雷尔是我名副其实的领导和好友，他在整个工作过程中，给予了我诚挚的支持和关注。同时我也要感谢整个13区的执行委员会给予本书的诚挚、有力支持和参与。许多人们都从他们所参与的工作中学到了知识，或者是有所收益。

林恩·凯西修女和巴巴拉·索汪达修女鼓励我将对话在大章克申推广应用，在那里我还从特殊保健系统中得到了灵感。巴巴拉·科夫曼、米奇·桑德斯，以及约翰·格雷和他的助手埃尔玛·斯托克顿、尤里·德特兰都是这个项目的积极倡导者和研究者，他们在项目中起到了不可或缺的领导作用。在大章克申许多人都积极支持这一项目，并深入到项目之中。他们中的一些人，我可能都叫不出名字。

在波士顿，对话的所有参与者给了我们许多有价值的见解，其中包括关于对话的本质的认识，以及将对话带到社会环境中所面临的挑战性问题。弗里曼·德瑞特，以及桑森·科特恩在这一过程中起到了强有力的指导作用。

哈丽雅特·罗宾在开始这一过程时，多次建议我写一些关于对话的东西。她鼓励我克服重重困难，说出自己想说的话，极大地帮助了我。之后，罗杰·肖勒接了哈丽雅特的班，并做出了实实在在的有意义的工作，工作本身变得更为有说服力、更为有价值。我要感谢他对我的特别指导。斯蒂法妮·罗森菲尔德一直在管理这个项目的许多细节工作。我的助手阿瑟·克莱巴诺夫在工作的过程中给了我众多细致的帮助，对我有着很大的影响。

在这一过程中我一直得到汤姆·埃伦菲德的鼓励和帮助。克利夫·彭韦尔仔细阅读了我的手稿，并改进了其中的许多观点；玛丽埃塔阅读了手稿，并增加了许多有价值的内容。还有其他人阅读了原稿并给予我建议，在此均表感谢。

在此，我要特别提到一个人，他就是阿特·克莱纳。阿特是一个复合型人才，他是极具才能的作家、忠诚的批评家、才华横溢的编辑和真诚的朋友。在我工作的每个阶段，他都给予我无限的支持和帮助，却从不谈任何索取和回报。

我的父母杰迪·艾萨克和苏珊·艾萨克，还有我的哥哥约翰·艾萨克、姐姐简·艾萨克·舍恩豪茨以及他们的家人，是我永不疲倦的拥护者和忠实的支持者。

我的妻子乔迪·艾萨克一直以来都在悉心照顾我、帮助我，她的理解和支持是不可或缺的。读者一定能够从书中感受到我妻子的无私付出，以及为我的工作所增添的生机和快乐。应该说，如果没有我的妻子，这本书就不可能存在。最后我还要谢谢萨姆，他和这本书一样都3岁了。这本书3年的创作过程，也就是他人生头3年的岁月。他给我的灵感，可能比其他人都要多。他的好奇，时常激励我静下心来研究案例、克服阻碍，说出我心中真正要说的话。我把这本书作为礼物献给他们这一代人，特别是将从他们中间产生的领袖们。

序言

Dialogue

几年前，在硅谷为一个大型团体做了一次演讲之后，我受邀与一群大约有25人左右的公司主管人员会面，他们大多数都是首席执行官和执行副总裁。和他们见面时，我建议大家把椅子围成一圈来做“check-in”的游戏，而不要进行正式的会面或问答。“check-in”是一种最简单的对话活动，是让大家围坐在一起，谈论一些此刻最感兴趣的有关思想感情方面的话题。刚开始的几个人说得多少都有些马马虎虎，他们都对座位为什么不像在“教室”里那样排列而感到奇怪。对这样的古怪做法，他们提出了疑问或是进行了一番点评。直到后来，有一个人说“我想我知道了其中的缘由”。随后，他给大家讲了一个故事。

故事是关于上个暑期他和他的两个十多岁的儿子在内华达山脉的一次露营旅行。他说，旅行期间他完全不能肯定孩子们对那次旅行的喜欢程度。看起来，他们的抱怨是不少：不能听音乐、不能用电脑，也不能给朋友们打电话。可是，在他们回来几个月后，16岁的儿子却突然问起：“爸爸，你还记得上个暑假我们的那次旅行吗？”“记得啊！”他答道。“你知道我最喜欢旅行中的什么吗？”儿子又说。“是什么呢？”他问。儿子接着说：“嗯，我最喜欢的就是那个晚上啊！——我们坐在一起聊天的那个晚上。”

故事讲完后，这些主管人员之间的“check-in”就开始变得活跃起来。他们一个接一个地讲着富有感情和内涵的故事。看起来大家都明白发生了什么，并且知道应该怎样去做。他们讲的故事有的很简单，有的则要复杂一些。一些人把生活中拼搏奋进的肺腑之言讲了出来，而另外一些人则在谈论他们在工作、公司或家庭中所碰到的问题。而实际上，具体的内容是什么并不重要，他们每个人似乎都明白了这是一个什么样的机会。他们思考，倾听，再思考。接下来的时间里，我们所做的就是绕着圈子，继续下去。没有什么比这更重要了。

在过去的几代里，人们都认为随着年龄的增长、思想的成熟，“交谈的艺术”也会随之提高。尽管时隔不远，但今天的观念却与之大不相同。在我们这个时代，生活的节奏已经完全不同了；在这个时代里，工作了一天之后，人们就会坐下来聊聊天；在这个时代里，口头传说虽然还在，但古老的故事却已经不能在日复一日的生活中流传；还是在这个时代里，人们的生活和社会关系仍然是由人与人之间简单而又复杂的关系交织而成的。

当然，“check-in”这样简单的对话活动可以追溯到很久以前。这些活动可能要比讲述那些古老的故事还要深入人心。就我所知，没有任何一种土著文化会缺少这种坐成一圈的对话活动。无论是在会议中、女人圈子中或是长者圈子中，这都是人类最真实、最普遍的活动。正如北美印第安土著文化所表述的那样：“你一直说，直到对话开始。”

“dialogue”（对话）这个词和它的词源，让我们想起了它的古义。古希腊文化，可能是在工业革命、城邦国家及现代社会组织方式出现之后，最后一个保有对话观点的西方文明。因为对古希腊人来说，“dia·logos”被看做是与自我管理密不可分的公民日常行为的基础。现代政治的基础——城邦，仅仅是为了真正实现自我管理而设计的空间。人们是否有能力在一起探讨问题，决定了国家是否民主，这甚至比选举更为重要。一位古希腊哲学家曾经说过：“选举的开始意味着民主的终结。”

从某种意义上说，今天我们正在追求历史性的社会试验。我们想验证：如果没有约束社会的核心过程（即探讨问题、对话的过程），社会是否还具有凝聚力。

自1990年起，在“组织学习协会”成立之初，我们曾有很多机会在一些大的学会中，开展重建对话作为自治核心的试验。试验由比尔·艾萨克指导，通过同事们的合作，我们在商务、非营利性组织以及各种组织团体中进行了试验。尽管这些试图建立对话的试验有一些失败了，但一些成功的例子却超出了我们当初的预想。当然，就是这些结果促使比尔和同事们提出这样的问题：“这些情况有些什么不同？”“当人们真诚交谈时，有什么起作用的因素是我们所没有发现的？”逐渐地，一门新的知识开始成型，这门新知识的主旨包括以下这些内容。

比尔让我们进行有关对话的多层次思考，可以从观察到的行为、倾听到

的语言以及相互尊重中开始思考。但是，人们这样做不仅是希望表现出一些不同，这些做法来自于人们不同的观察方式、来自于意识和敏感性。因此，常常有一些始料不及的事情发生。我们深层的心理活动常常会使我们突然顿悟。

举个例子来说，比尔在试验中介绍了“四种角色模型”，即“行动者、反对者、追随者以及旁观者”——一种有助于我们理解隐藏在群体行为背后的结构的系统，它最先由家庭系统治疗专家戴维·坎特提出。“行动者、反对者、追随者以及旁观者”的动态学，不仅仅是相互依靠行为领域的特征，它们还指向我们先前预想的相互依赖的角色——传统上是指君主、武士、情人和魔术师。伟大的故事就从这些角色之间的相互关系以及相应的活动中产生，如很久以前关于亚瑟王和圆桌武士的故事。如果我们设想一下对话环境，就会发现一个有趣的事实：一个完善的“思想生态学”具有以上这四种角色的特征。换句话说，需要追随者（“我同意这个观点”）就好像需要行动者一样；但是也需要反对者（“我不同意，让我解释一下原因”）就好像需要旁观者（“我在观察着事态的发展”）一样。此外，在一个真正的对话中是没有静态角色的。相反，在人们认为需要改变对话中的力量平衡时，他们总是或多或少很自然地担任另外一种角色。与之相比，我们在工作场合的谈话，则往往担任着固定的角色：行动者为了比较谁的观点更好而不断地进行创新；没有能力的旁观者由于不知如何发言而保持沉默；胆小的追随者不敢提出新观点，就只得附和强力一方的声音。

慢慢地，比尔将我们带入了更深的思考——“看不见的结构”之中。一个模糊的充满力量的世界，在这里我们通过对话这个空隙观察社会现实。物理学家戴维·玻姆曾经说过，树不是由种子长成的，微小的种子可以生长出参天大树是十分可笑的。戴维·玻姆的意思是说，种子就像一个空隙，通过这个空隙，大树逐渐生长出来。在某种意义上说，种子将大树的生长过程组织起来，并最终创造了一棵大树。同样道理，对话组织了过程和结构，并且最终培育出共同的未来。

这些就是有关这本管理类书籍的主旨，而它并不是一本平凡的管理学书籍。很长时间以来，我们组织学习协会的工作被一个简单的假设所引导：突破人类的机能，建立一个组织，这个组织能在21世纪带来的动荡和相互依赖

中茁壮成长。我们也一次又一次地发现，这些突破不仅是个人的，而且是系统化的、深层次的突破。这本书在阐述这个问题上比其他的书籍更加实用。

现在，我已经不再像以前那样在乎读者会发现这部书中的材料不实用。当深层次的对话研究开始时，我还有些担忧。参与这些试验的人都是很实际的人：经理人、执行官以及来自著名大公司的职员。与他们的工作相比，对话显得很深邃。你很难设想工程师们是如何围坐在一起进行对话的。另外，对于如何进行对话以及进行对话所需要的个人和集体的能力都要进行研究。

尽管我正确地预测了所面临的挑战，但却没有预料到这次试验所带来的影响。当对话成了每天必须进行的事务时，随之产生的影响也就根深蒂固了。人们不再退缩，他们可能会进行“check-ins”也可能不会；他们可能会坐成一圈开会，也可能不会；他们可能会用“谈话石”或者其他的物体互相传递以减缓对话的进程，也可能不会。所有这些都是人造物品，当环境改变时，这些人造物品也会随之改变。但是，当人们重新发现共同对话的艺术时，他们就不会再退缩了。这个发现似乎唤醒了我们心中沉睡的某些东西，一些当我们的社会逐渐远离使我们健康的核心实践之后，我们需要重新认识的失去的东西，一旦被唤醒，人们就不会再沉睡。尽管环境发生了改变，人们从一个工作跳到另一个工作，从一个公司换到另一个公司，但他们仍旧倾听和质疑，并且一旦可能，他们还会以单纯的对话和思考为目的，重新聚集起来。

歌德曾经把对话称为“最崇高的经历”。我认为在当今的世界里，人们对聚集在一起的原因感到很好奇。我们不会再生活在部落之中了，但我们都希望过一种有尊严、有内涵的生活。当我们发现了可以实现这种生活的途径时，我们就会得到一丝安慰。可以说，现在我们已经找到了这种途径，因而我们所要做的，就是沿着这条道路走下去。

彼得·圣吉

麻省理工学院，组织学习协会

1999年4月

目录

Dialogue

致谢

序言

导言 对话的热情 1

第一部分 什么是对话？ 13

第1章 不失偏颇，围绕中心的对话 15

第2章 超越独自思考，发挥更大威力 39

第3章 对话的永恒之道 55

第二部分 建立新行为的能力 63

第4章 倾听 67

第5章 尊重 87

第6章 中止 105

第7章 表述 125

第三部分 有预感的直觉 139

第8章 行为模式 145

第9章 克服结构上的陷阱 159

第四部分 看不见的结构 179

第10章 容器的创建 185

第11章 语场 195

第12章 组织对话 223

第13章 关于生态学的思考 231

第五部分 拓展对话圈 245

第14章 对话与新经济 247

第15章	培养有组织的和系统的对话	259
第16章	对话和民主	277
第17章	认真把握全局	293
附录	图表	309

导言

对话的热情

世界最高级领导人会议之后，前以色列外长阿班·埃班忍不住表示出他的失望。他说，领导人们聚集在一起时，都对权力表现出了极大的关注，但会议并没有产生任何结果。

如果让一个孩子来看这样的聚会，他也许会对它报以很高的期望。至少，会议本身应该意味着指示和领导。但是我们得到的是什么呢？通常，只不过是谨慎地向前迈进了一小步，再就是一堆表明立场的文件，以及有关主旨、政策的发言和新闻稿。阿班·埃班对这次会议所存在的问题进行了研究，得出的结论十分简洁：这些领导人没有学会如何在一起进行思考。

大多数政体和社团的领导人、学者、社团的建设者和家庭都面临着同样的问题。这并不是因为他们不关心这类问题，实际上，大多数人都非常在意他们生活的形式和质量以及与之相关的机构。当然，这并不是因为缺乏金钱、权力、智慧、沟通、关注或是其他什么所需的要素。

实际上，我们所缺少的，是另一种要素——这是一种微小的几乎是不可见的要素。但它却有足够的力量来阻止世界上七大工业国家的领导人实施真正的、可以为人们带来最大好处的领导。很明显，能够实施这样的领导是每一位领导人的梦想，但是几乎没有一位政治家（我们之中也没有几个人）能够真正到达这样的高度。

我们所缺少的是什么呢？是不是缺少那种少数人才拥有的智慧呢？还是像阿班·埃班所说的那样，我们不知道如何用一种能够找到共同点、发挥智慧和潜力的方法，在一起进行交谈和思考呢？

这个问题与我们缺少的个人能力以及所生活的大环境有关。大多数人不能认识到对话表面之下所隐藏的暗流，这些暗流可以将人们聚集在一起，也可以将人们分开。同时，这不仅是个人问题，我们没有办法解决它，因为这个问题存在于整个人类文化中。

共同思考的约定

如果共同思考是个人问题，但又不仅仅是个人问题，那么，我们需要的是一个拥有强大力量的实用工具和可以帮我们处理两方面关系的实践活动。它们必须能使我们通过对话得到注重实效的、成功的结果；同时它们必须能够通过帮助我们结合个人和所生活的社会中美好、真实、美丽的部分，来唤起我们已支离破碎的力量。通过一种方法来描述这两个方面，就是本书所要阐述的核心内容。

注重实践的人们，可能认为我们没有必要以这种方式让世界重新活跃起来。但是对领导人来说，最重要的斗争之一——无论是在经济、组织，还是公共生活中，都来自于这样对立的想法：我们大多数人都感觉自己是普通人，而同时又认为自己是实干家。

我一再强调的是，这两种角色是不可能分开的。我们在私人空间中的作为，确实影响了我们在公共场合的表现；我们的所想，的确影响了我们之所言；我们如何共同进行谈话，确实影响了我们最终取得的成果。实际上，可以这样说，所有在实践上和职业生涯中的重大失败，都经受了对话失败的影响。大多数组织团体所面对的问题——改善他们的表现并获得他们期望的成就，可以直接归结为他们缺乏能力，特别是在紧急情况下没有进行对话与共同思考的能力。

有这样一个例子，一家大公司内的两个部门最近出台了一项战略性决策，尝试着去接触一个拥有空前能量的、重要的新市场，而这个新市场可以给公司带来数以亿计的利润。在由什么人来领导和开发这个新领域以及如何进行投资的问题上，公司的领导者出现了严重的分

歧。当执行总裁让大家在公司范围内开展广泛的合作时，每个领导者都认为，如果只让自己来领导这个新课题，就可以开拓自己的空间。他们都已经开始把这个项目纳入个人的工作范畴。

毋庸置疑的是，成功是与建立一个新的合作关系密不可分的。但是，没有一个部门的领导和他们的副手打算对所面临的问题做坦诚公开的思考。他们处于矛盾的境地：每个人都认为，帮助其他部门会对自己的发展有害，至少也会限制自己的发展。所以他们成立了任务小组，以帮助他们对问题进行研究。作为个人来讲，他们承认还有很严重的问题没有解决。但是，作为一个整体，他们不承认这个现实——他们很少讨论基本的、潜在的危机和问题，诸如主动权丧失、税收减少，甚至是在大公司里丢脸的情况。他们躲避了这些问题，就好像它们根本不存在。仅仅是有一个小组取得了一些进步，公开对存在的危机、自己的意见和老板的倾向等问题进行了讨论，尽管这些并不能改变人们心中早已存在的、根深蒂固的想法。

最后的结局是什么呢？让每一个部门对新市场采取自己的政策，甚至不对他们共同工作可能产生的结果进行研究，他们完全无法避免同一公司的两个部门在开发同一市场时的竞争，也没有集中两个部门的优势，以创造出绩优的市场局面。相反，他们各行其是，分散了力量，还互相蚕食对方的市场。他们一直公开表示“现实情况要求我们这样做”，然后表现得就好像他们的选择是最优选择一样。然而，这种选择仅仅是无奈之中的惟一决定。

这是领导者的失败。领导者没有让人们将自己的想法和关心的、害怕的、感兴趣的事情以及自己的愿望表述出来，让大家共同讨论。

这种讨论，本应该能够创造出一个更有力量、更加团结的工作团体。

以上是一种十分常见的情况。这种情况会深入到今天人们交往的各个方面。现在，这种无法进行共同思考的情况已经十分平常了，似乎我们还要对它进行讨论反而是不正常的了。“人本来就是这样的”，很多人会这么说。而我们当中的无神论者可能会说，与其他人的思维太过接近反而会起到相反的作用。这样做也许会失去我们的主观性、

我们的距离以及我们的信仰。

共同思考这一观点，听起来似乎是一个危险的幻觉——为了寻求和谐而误入歧途，直到使人们在不自觉之中迷失了自己。但是，如果人们有意去避免错误的和谐，则可能进入另一个极端——同样也是在不自觉中，人们会进入一个“争辩”的模式。在这个模式中，我们每个人都固执地坚守着自己的观点，盲目地与他人进行争辩。在这两种情况下，人们都停止了思考。

另一个表示“不思考”的词是“记忆”。生活在记忆之外的人们，都是靠着直接的经验在过日子。记忆就像一盘磁带，它会对曾经发生过的事情进行回放。同时，与磁带一样，记忆是有限的。在记忆中，应该如何进行回应已经十分确定，怎样去回应也已经有了具体安排。就像在我们读到一个小说的情节而回忆不起具体内容的时候，我们就不知道如何进行回应了一样。与此不同的是，我们掉入了大多数人都有习惯之中，那就是从痛苦的记忆中进行学习，保护我们自己不受其他人言语、行为的伤害。如果没有新的解决办法，我们就会固守记忆中的经验方法，坚持着那些观点并且维护它们，就好像我们的生命都要依靠它们而存在似的。

在本书中，我认为大家可以做得更好。我们可以学习去引发和维持一个新的对话精神，这种精神可以解决我们很多难以处理的问题。我们可以通过学习，在我们自己身上，在我们最亲密的关系之中，在我们的组织和社团之中，尝试着去这样做。

我们在这里讨论的对话的方式和观点，已经像人类的历史那样古老，然而现在，人们还是在不断地对它进行探索和创新。它们代表着一种艺术。这不仅像在一起进行谈话这么简单，其中还包括共同的思考，这种思考似乎与我们的现代文化格格不入。除非我们学会如何共同思考，否则人类今天遇到的巨大挑战将无法解决，美好的未来也将难以触及。

火焰的河流

几年前，我和来自麻省理工学院的一些同事们，应邀来到美国最