

在这个合作比能力更重要的时代，
合作不是一种行为，而要成为我们的思维



合作式思维

如何有效掌控、激活群体智慧

[加] 大卫·萨维奇(David B. Savage) 著

信任 译

BREAK THROUGH TO YES

Unlocking the Possible within
a Culture of Collaboration

全球领导力大师

马歇尔·戈德史密斯

鼎力推荐

中国友谊出版公司

BREAK

THROUGH

TO YES

合作式思维

[加] 大卫·萨维奇(David B. Savage) 著

信任 译

Unlocking the Possible within a Culture of Collaboration

图书在版编目 (C I P) 数据

合作式思维 / (加) 大卫·萨维奇著; 信任译. --
北京: 中国友谊出版公司, 2017.8
书名原文: Break Through to Yes: Unlocking the
Possible within a Culture of Collaboration
ISBN 978-7-5057-4072-3

I. ①合… II. ①大…②信… III. ①组织管理学
IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 121839 号

北京市版权局著作权合同登记: 图字 01-2017-3985

Copyright © 2016 David Savage.

Translated and Published by Beijing Standway Books Co., Ltd. With permission from Elevate Publishing. This translated work is based on Break Through to YES: Unlocking the Possible within a Culture of Collaboration by David Savage. © 2016 David Savage.

All Rights Reserved.

Elevate Publishing is not affiliated with Beijing Standway Books Co., Ltd or responsible for the quality of this translated work. Translation arrangement managed by RussoRights, LLC on behalf of Elevate Publishing.

书名	合作式思维
作者	(加) 大卫·萨维奇
译者	信任
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	北京市兆成印刷有限责任公司
规格	710×1000 毫米 16 开 14 印张 230 千字
版次	2017 年 8 月第 1 版
印次	2017 年 8 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4072-3
定价	45.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编	100028
电话	(010)64668676

本书赞誉

大卫·萨维奇的《合作式思维》为我们揭示了成功的关键——合作！

——马歇尔·戈德史密斯，领导力大师，世界 50 大管理思想家（Thinkers50）之一

《合作式思维》分享了几十年来最具价值的知识，为我们展示了真正合作应有的样子。

——大卫·米利亚，工商管理硕士，

卡尔加里大学哈斯凯因商学院企业可持续发展中心副主任

好棒的理念！这是一本关于合作领导力的大师级著作！这本书将会带给你全新的商业经营理念，是一本必读之书。

——特蕾莎·德·格罗斯博伊斯，畅销书《大规模影响力》^①作者

从开始的比喻，到最后的附录，本书充满了极具价值的见解、引言和意见，向我们讲述了成功的最佳方法（或许也是唯一方法）——合作。在本书中，萨维奇给出了来自他人和自己的大量案例，指导我们如何在工作、交流、问题解决，以及与他人互动中应用合作技巧。

——大卫·古斯瑞，加拿大专业演讲者协会前主席

^① *Mass Influence*

在本书中，大卫·萨维奇与许多合作者一起分享了他们的智慧和经验，通过应用这些知识，可以显著提高沟通效率、团队工作、创造性思维和问题解决的水平。

——唐·罗尼，罗尼出版集团有限公司总裁

如果项目中的所有利益相关方都支持你，情况会怎样呢？如果所有利益相关方都能实现自己的目标，并且为他人提供支持呢？带着伟大的洞察力和智慧，大卫·萨维奇告诉我们，那些善用合作的领导者们能够通过上述方法获得最终的成功。不要误认为这又是一本泛滥的指南类图书，《合作式思维》是一组独特而强大的商业工具，它可以通过文化变革让你的工作更加顺利。

——杰弗里·科恩，调解员，全球合作活动董事会成员，
冲突解决伦理委员会联席主席

很多情况下，社会个体在诸如气候变化、自然资源管理、土地使用等问题上选边站队，实际上选择的是支持的项目，但是其结果往往不是我赢你输，就是你赢我输。为了避免“我赢你输”这种情况的出现，很多领导者要求手下“妥协”，但这种做法会让人们产生一种失败感。合作，能够让大家协同工作，寻找共同利益和创造性解决方案，让所有利益相关方都感觉自己是赢家。《合作式思维》提供了从“妥协”到“合作”所需的方法与步骤，为最佳决策创造了孕育环境。

——多琳·利贝托，美国持证规划师

《合作式思维》非常实用，书中的案例和研究对组织发展非常有帮助，尤其是对团体动力的理解。

——迈克尔·希尔博士，卡尔加里大学卡明医学院霍奇基斯
大脑研究所临床神经科学部神经学教授

在一起，我们就是森林

我们共同站在大自然中，年龄最大的已有150岁，但我们依旧年轻。我们脚旁生长着小小的野花和苔藓，旁边不远处就是一片湿地。周围有麋鹿、黑熊、驼鹿、美洲狮、蚂蚁、蚯蚓、灰松鸦、鱼鹰、秃鹰、潜鸟、蝙蝠、锦龟、松鼠、毛毛虫和地衣与我们为伴。我们很健康，周围的空气很新鲜。我们是落叶松、黄松、杉木和桦木。我们和我们的邻居一起，形成了一个生态系统。在一起，我们就是森林。

我们注意到，一个人手持链锯来到了我们身旁。他带来了痛苦和死亡……我们的家庭成员一个接一个倒下，被切断，然后被卡车拖走。崎岖的道路被推土机铲平，更多的人带着链锯进入我们的家园。臭烘烘的机械发出刺耳的噪音，绿色厚实的林床被清理一空，岩石和沙砾将富饶的土壤淹没。一个丑陋的、长方形的移动房车被拖了进来，停放在我们家庭成员原来站立的地方。这个大型的灰色箱子被设置在这里，是为了让人类能够躲在里面观察我们的湿地。我们的家园和生态系统被人类大肆破坏，腾出来的空间被人类建满了房屋和道路，就连湿地也被污染，充满了毒素。

每小时180公里的强劲南风在晚间吹起。我们站出来，试图保护我们的生态系统。以前，我们阻挡这样的大风不是难事。但是现在，我们失去了不少力量。大量树木的缺失，降低了我们抵御狂风的能力。在风中，我们不得不弯下

腰身。我们的树干开始开裂，一大片已经倾倒。这样的恐怖夜晚，以前从未见过。我们愈来愈痛苦，经常哀悼那些已经破裂和倾倒的家庭成员。这里遭受了极大的破坏，那些导致这一切发生的人类也一样。

第二天早晨，人类在痛苦和愤怒中迸发，他们带来了更多的链锯和推土机。短短几个月时间，曾经的森林只剩下不到一半的树木。人类无法看到他们造成的破坏吗？他们为什么不抬头看看我们？他们只能看到自己财产的损失。

强大的秋风再一次侵袭落基山脉下的低谷。短短几周内，我们就不再是一片森林。落叶松、黄松、杉木和桦木都被分割开，大家都处于危险之中。当晚，有更多的家庭成员倒下。拥有 150 年繁荣历史的社区就这样被破坏和摧毁。

卡车陷在了砂石和泥土之中。不久前这里还是一片茂密的灌木丛，现在，更多的卡车将沙砾碎石倾倒在曾经被称作为森林的荒芜之地，就连湿地也身处痛苦之中。新竖立起的高高围栏，干扰了过去曾生活在这片土地上的鹿、熊、美洲狮等其他野生动物。

人类购买这片土地，是因为这里美丽的自然环境。但是他们的自私和无知，让我们不再是一片森林。树木没有反击，当我们的根系和整个生态系统都被破坏时，我们又能做些什么呢？许多树就那样倒了下去。现在，我们只是一个砂石坑，与我们为伴的是拖车、卡车、护栏，以及极少量的落叶松、黄松、杉木和桦木。希望在未来的 150 年时间里，这里的生态系统能恢复，但是没有什么家族成员相信这些。这个生态系统，需要我们的合作。在狂风中，我们听到更多的链锯在重复他们的错误。我们迫切希望人类能够意识到森林的存在，意识到野生动物的存在。那些能够告诫这些人的人类在哪里？集体智慧又在哪里？为什么我们一定要被孤立、被破坏？我们期待变革的出现。

这是一个真实的故事，这一悲剧发生在加拿大不列颠哥伦比亚省落基山脉附近。树木会在大自然中进行合作，但是他们没有应对人类破坏的合作知识。

但是人类可以通过合作和学习，避免悲剧和不良后果的出现。

我的妻子莉莎，不仅是一名专业护林员，她还是不列颠哥伦比亚省土地及自然资源运营厅的合规执行监督员。她众多的职责之一，就是让那些破坏环境的公司和个人为自己的行为负责。几年前，她曾因为伐木公司在许可区域外进行采伐，而对其进行罚款。伐木公司管理层为此进行申诉，莉莎的回答是：“我罚你们的钱，是因为你们破坏了很多有价值的树木。我们正在评估这些树木的价值。你知道一棵树在森林中的价值有多大吗？一棵树在森林中的价值，远比这棵树个体价值大得多。我们需不需要去那里实地考察一下？”经历这番对话之后，伐木公司交付了罚款，并且开始从整体视角来看待整个森林的生态系统。

就像这些树一样，我们在一起也是一片森林。我们如何进行合作，决定了我们的生活质量，而我们的生活质量则决定了人类相互关系这个大的生态系统。通过对合作技巧和实践经验的学习，我们可以获得更持久的可持续发展。我的目的是，不管是在组织中、社区中，还是在家庭中，能够让读者们更好地进行沟通、参与、创造，建立彼此的信任，并与他人一起承担起所有的责任，

很多时候，团队中充满了单向命令和对他人的操纵，而不是合作和领导。当大风将我们一个又一个吹倒后，我们的森林就会变成不毛之地。我们必须走到一起，学习如何从集体的角度进行领导。

那些将树木砍倒的家庭，只是想为自己建立一个更美好的家园。但是他们没有考虑过这些行动给社区带来的破坏，以及这些破坏反过来对他们的负面影响。因此，每一次行动、每一个项目、每一个团队、每一个组织都必须认真计划和执行。

我们都身处同一片森林之中，我们就是森林！

前言

合作可以让我们从他人的视角和专业知識中受益。

——杰森·多内夫，艾伯塔省卡尔加里大学教授

今天，我们的世界、国家、社区、组织和家庭都面临着复杂的挑战，其背后隐藏着巨大的潜在风险。我们正处于人类历史的高速发展期，我们拥有更好的教育，更便捷的沟通渠道，以及前所未有的优质资源。

然而，不幸的是，我们的未来会被组织冲突、误解、不一致所摧毁；生产力损失困扰着我们；有限的视角、分散的注意力，以及强硬的立场，造成了时间上和物质资源上的严重浪费。

从1975年入行到现在，我拥有包括董事长、总裁、首席运营官在内的一系列头衔。我见过无数的失败，这些失败有时会导致数十亿美元的损失，对组织及其核心项目造成巨大的负面影响；有些公司试图将自己的计划强加于他人，挑起与利益相关方、相关人员的冲突；有些是因为监管机构和社区审查时间过长，造成了项目的延期；或者是员工们不尽力工作，因为他们对参与的项目没有任何话语权。组织成本的消耗，可能来自内部和外部的不合作、监管机构和政府部门的拒绝、利益相关社区的反对等。此外还有一系列的人力成本，包括抑郁、冲突、自杀、婚姻破裂、事业脱轨等，即使是最聪明的员工，也会因为这些事情丧失智慧和洞察力。他们虽然在工作岗位上，但他们的心早就飞走了。

这一系列情况，不仅会造成生产力损失，让你与机遇失之交臂，同时还让你困在琐碎的工作中，没有时间和精力去成就伟大事业。不过，领导者们可以通过建立合作文化，来避免这些消极能量带来的影响，从而赢得关键性的战略优势。即使是那些最艰苦的工作（桥梁建设、法律实务、建筑设计、资金筹集等专业活动），也会因为合作文化而变得更加高效。

很多时候，老板指派给员工的任务都是预定的，毫无周旋余地，他们希望员工能无条件接受并完成。有些时候，老板也会害怕独自作决定，于是便发起会议：“我们必须合作才能成功……”他在开始讲话时，不自觉地打了个哈欠，然后斜眼望着他人，一脸苦相。

我们系统和组织文化运行并不正常。在现有的监管和法律体系下，经常会出现支持者和反对者两败俱伤的后果。为什么我们要继续浪费时间和资源呢？《合作式思维》将为你和你的公司提供合作知识和技巧。在本书的指导下，你可以为组织的突破创新创造条件。你要抓住这个机会，加入成功领导者的前进大军：他们的日常工作，就是在组织内部和合作网络中为突破创新创造条件。

当我开始撰写本书时，我是希望帮助领导者们了解合作的力量。现在我的想法发生了变化，我想让读者认识到，合作并不是一个项目或者一系列的项目组合，它是一种文化。实际上，合作已经成为一门单独的学科，拥有自己的研究、实践和演化理论。

让我们一起来探索合作的领域吧。

让我们一起推动合作的发展，我说的不仅仅是那些可以立刻应用的工具，还包括了合作领导的原则和方法。

这是我们的时代，我们可以以更加有力、更加理智的合作方式进行领导，让我们的世界变得更加美好。最优秀的领导者，现在就会开始自身领导方式的转换与提升。

过去我们常说，“天空是人类的极限”。随着多国合作生产的太空探测器问世，我们可以说，“宇宙才是人类的极限”。罗恩·弗雷泽，艾伯塔圣经学

院学习服务处负责人，曾这样描述合作：

首先，我们生活在一个混乱的时代。强者才拥有话语权，弱者无处发声，这种趋势让我们越来越困扰。我们为什么不在人际交往的各个层面，例如商业、医药、法律、教育等领域，寻找人们的真正利益所在？我们为什么不邀请人们用他们自己的话语讲述自己的利益？合作可以降低强权带来的困扰。其次，合作是一种行为，甚至可以说是一种礼仪。它在人类最基本欲望中形成：对繁荣、富足生活的渴望，对爱与被爱的渴望……合作，为人类这些基本欲望提供了实现方法。第三个原因是，合作可以促进学习。如果说，找到并使用自己的声音，是个人转变（学习）的关键，那么合作就是学习的关键。合作需要我们将想法转换为文字，并有条理地进行阐述，这些实践活动可以重塑我们的观念，扩大我们的视野。第四个原因，可能也是最重要的一条：合作不仅仅是一种工作方法，它还可以成为我们生存和发展的方式。

领导力要求领导者与自己进行内在连接。你的行动是否与你的价值观一致？合作型领导者应该拥有怎样的价值观？你的理智与你的情感是否一致？你是否在用心、用全部智慧进行领导？你的目的是否符合“为了服务集体，做正确的事”这一点？

身为一名意识清醒的领导者，你对下列问题的回答是什么？

A. 我是谁？

B. 我们是谁？

花一些时间来思考这两个问题。你现在的回答与你未来的回答可能并不相同，它们会透露出你的愿景、目的、行为、关系等关键信息。这些问题，是我与100名同行进行交流合作形成，感谢他们为本书贡献的智慧。

当你认为你已经理解对方感受或者对方试图说明的内容时，
请记住这是错觉。

虽然你确信你无比正确，
但往往一个小小的事实就会击碎你所有的想法和假设。
因此，你必须学习更多，了解更多。

《艰难对话：如何讨论那些最重要的事》^①

作者道格拉斯·斯通，布鲁斯·巴顿，希拉·赫恩

（道格拉斯·斯通，2010 年）

本书：

1. 制定了合作原则
2. 邀请你理解并进行必要的合作
3. 帮助你成为一名专注于自身角色和责任的领导者
4. 向领导者和管理者们提供何时、如何进行合作的理念和知识
5. 设置了一系列短小的篇章，忙碌人士也可轻松阅读并了解：
 - a. 在我们的合作关系中，无效甚至产生反效果的原因
 - b. 如何知道这些信息（附加评估工具）
 - c. 能够扩大合作视野的各种故事
 - d. 合作的 10 个基本步骤
6. 通过分享合作专家们的建议，为读者提供全球性合作视点和智慧

在读完本书后，我希望你能够通过线上线下的交流沟通，分享你的想法和故事，从而与我们一起培养、发展合作的知识和能力。

“事情在变好之前，总会变得更坏。”这是在商业领域经常听到的一句话，我希望本书能够解决这个问题。

^① *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*

目 录 C O N T E N T S

前言 __ I

CHAPTER 1 —

打造合作型 组织的必要性

- 未来取决于合作 __ 005
- 合作和可持续发展 __ 008
- “合作学习” 游戏 __ 009
- 合作的本质 __ 013
- 合作失败的原因 __ 021
- 合作的四大必备条件 __ 026
- 发掘合作背后的真正原因 __ 031

CHAPTER 2 —

合作 的准则

- 合作是一种强有力的领导方式 __ 034
- 合作的价值 __ 037
- 与利益相关方进行合作 __ 042

合作创造可持续发展的企业	___ 045
开放性思维打造合作型组织	___ 048
评估组织的合作生态系统	___ 051
卓越合作领导力	___ 055
优秀的领导者知道自己并不是无所不知	___ 058
询问、倾听和学习	___ 062
用开放心态接受他人观点	___ 064
从“不知道”开始	___ 065
合作需要新的商业模式	___ 067

CHAPTER 3

合作的

10 大基本步骤

第 1 步：设置意向，表明目的	___ 073
第 2 步：注意对抗性行为，以开放心态参与	___ 078
第 3 步：接受冲突——寻找那些敢于说话的人	___ 090
第 4 步：寻求多样性——引进多样化视角	___ 095
第 5 步：创造成功型的合作	___ 103
第 6 步：走到一起，带着尊重与信任参与合作	___ 112

第 7 步：深度倾听——认识到什么是人们想听到、却不想说的	116
第 8 步：在愿景下合作，开发集体智慧	120
第 9 步：在目标与责任下进行领导	131
第 10 步：实现合作——合作推动能源转型，共同享受美好未来	155

CHAPTER 4

突破

附录 A 合作路上的障碍	193
附录 B 经验与教训	199
致谢	205

1

Chapter

打造合作型
组织的必要性

不管是对你自己、对他人，还是对世界来说，合作是一个增强人际影响力的好机会。

——克里·伍德科克，领导变革和合作创新专家

“我们面临着一系列系统性的挑战，这些挑战远超现在政府及社会的解决能力范围，诸如气候变化、生态系统破坏、水资源短缺、青壮年大规模失业、天生贫穷与不平等等问题。这需要不同的组织、部门，乃至国家之间，达成以前所未有的大规模合作才能解决。正因为如此，在过去的10年中，无数的地方、区域，乃至全球性合作纷纷涌现。然而，大部分合作举步维艰、困难重重，其原因或者部分原因是缺乏组织内部及组织间的集体领导。”

在组织的每一层级，领导者都在寻找可以提高团队工作效率的创新性解决方案——他们曾严重依赖传统组织架构，现在已经无法应对日益增长的工作挑战和日益复杂的工作环境。从家庭到政府，合作已经被视为一种基础的解决方案。我将合作文化视为一个包含了创新性、多样性、包容性，以及数据分析的整体，这个结合体将为我们带来成功与胜利。

当然，合作也有其自身的位置和定位。在某些特定情况下，它并不是合适