

协同的力量

作者：[美]道娜·马尔科娃

协同的力量

[美] 道娜·马尔科娃 安吉·麦克阿瑟 著

胡晓姣 陈志超 熊华杰 译

中信出版社

目录

序言 英雄所见各异，但是他们可以尝试共同思考！

策略1 思维模式 想我所想

认识自己思维的工作原理

如何关注自己的注意力

为什么不对所有三种注意力状态进行评价

三种思维语言：什么促使注意力转换

为什么思维模式如此重要

认识他人思维的工作原理

CQ剧本

CQ剧本投入使用

团队如何使智慧多样性最大化

和团队一起使用CQ剧本

如何为团队开拓思路创造条件

让思维随组织一起成长：在整个公司中运用CQ

策略2 思考才能“我”之于“我们”

发掘自己的思考才能

你具有哪些独特的思考才能

影射特征

为什么我们与自己的思考才能渐行渐远

探索自己的认知类型

发现自己的误区

为什么思考才能那么重要

成为他人的思考合作伙伴

与挑战你的人相处

如何利用思考才能打造一个更高效的团队

团队示意图能告诉你什么

策略3 探究 连接差异

发现自己的探究方式

由内而外的探究

[三种探究类型](#)

[和你的误区交朋友](#)

[使用探究罗盘](#)

[探究为何如此重要](#)

[发现他人的探究方式](#)

[如何冲破不同探究类型的阻隔实现协同合作](#)

[三种探究类型的应用](#)

[如何在团队中使用探究策略](#)

[策略4 思维共享 创造合作共赢的未来](#)

[转变自己的思维模式](#)

[思维共享的三个重要方面：注意力、意图、想象力](#)

[转变他人的思维模式](#)

[结论 自由对撞：引领思维新特质](#)

[附录I 在工作情境中使用不同的思维模式](#)

[附录II 在工作情境中使用不同的思考才能](#)

[致谢](#)

[参考文献](#)

谨以此书献给那些和我们一样的“可能主义者”，感谢那些与我们志同道合的前辈、同人以及后来者。

除了集群体力量共同思考、缜密斟酌之外，我们别无选择。关键问题是，如何做到这一点，如何齐心协力共同思考，彼此倾听，让不同的思想碰撞出我们需要的智慧。

——雅各布·尼德曼

作者手记

本书的写作理念源于我们多年的个人及集体体验，书中所有故事及事例皆以真实事件为原型，对涉及我们身边人的许多地名、人名及具体细节等内容，本书都做了特别处理。此外，书中有些故事是许多人的经历的“合成版”。

坚决支持一切探索可能性的创举！

道娜与安吉

冲出黑暗

许多农场主过去一直认为互相痛啄是鸡的本性，认为这种动物生来就不合群，它们之间根本不可能友好相处。于是一些农场就把鸡的嘴剪短，可这样做只是让它们吃东西更困难，于是鸡们愈加饥饿，自啄和互啄反倒更凶了。后来，一位养鸡的农场主无意中发现了一个简单却不易察觉的现象——鸡舍里很暗，没有光线进来，所以这些鸡才会啄自己，也啄其他的鸡。于是乎，这位农场主想办法让鸡舍亮了起来，这个问题便迎刃而解了。没错，事情就是这么简单。

人和鸡没什么不同。在想法出现分歧却不知如何统一时，人类和那些黑暗中互啄的鸡毫无二致。两者看似天壤之别，却又极为相似：交流顺畅、理念相同时，我们的脸上便会“光彩照人”；心里光照不足时，我们的思想就会崩溃，于是开始自我抨击、互相攻击。

在黑暗中独自摸索思考已经成为人类不能承受之重，协同的力量才是个人和集体生存必需的生命之光。今天的世界，除了共同思考，我们别无出路。

序言

英雄所见各异，但是他们可以尝试共同思考！

本书呈现了一种全新理念，等待你我评判。这一理念关乎人类的可能性，关乎人们联合起来能做什么。很多人内心都怀有这个理念，却没有勇气讲出来，只觉得自己的想法太疯狂。但事实上，这一理念代表的其实是一种新智慧，即能够创造美好未来的想法和做法。

——梅格·惠特利

人类带给这个世界最大的礼物是思考的能力，最大的危险则是无法与思维方式不同的人共同思考。这本书我写了40年，前前后后修修补补，原来的一本书变成了后来的13本书。书稿放在几个马尼拉文件夹里，伴随着我四处闯荡；从美国东北部佛蒙特州的湖畔，到西部的犹他州山区，再到地处美国最西部的加州的丘陵地带，如今又到了太平洋上这个群岛州夏威夷的火山旁。20岁那年我曾给一群孩子上过课，那些孩子住在佛罗里达州的外来劳工区，他们都被贴上了有学习障碍的标签，那时的我满心想的都是这本书；后来我在佛蒙特州诺维奇开设私人诊所做精神治疗师的时候，也会想到这本书；我在美国东海岸、中西部及西海岸为心理学家和社工做培训时，还是会想到这本书；在为多家跨国公司CEO（首席执行官）担任顾问时，这本书仍旧牢牢盘踞在我的脑海，挥之不去。之所以觉得有必要写这样一本书，是因为我们不知道该如何全面发掘和发挥我们自身的独有智慧和集体的独特智慧，这个本领每个人都应该学会，却从来就没有人教给我们！这一缺憾一直是本书写作的原始驱动力。

如今我73岁了，我只能说完成这本书就是我此生的使命。我的人生一直以来就是这种或者那种形式的协同合作，我痴迷于这种生活方式。随着协同合作趋势日益明显，其重要性也日益凸显，要在全球经济中保持竞争优势，我们思考问题时就必须学会协作和创新。但是，如果你曾经耐着性子挨过一次无聊透顶的会议，尝试过左右身旁同事对某个项目的想法，和家人反复争论过某个问题，抑或是拼了命地要去参与一项社区活动，那你一定已经发现，大部分人其实并不知道思考问题时如何与他人通力合作。我曾连年参加教育与职业培训，却发现没有任何人谈到“如何学会协同合作”这一话题。加入会员微信 whair004

我们常会误解别人，于是沟通就会出现問題。我们会互相埋怨、贬低对方，有时又会责备自己、妄自菲薄，因为没人教过我们要注意自己对他人的影响，也没有人告诉我们要随时调整沟通方式去适应他人。我们理所当然地认为智慧存在于自己的大脑中，却没有意识到它同样存在于你我之间。人与人之间之所以无法有效沟通，是因为大多数人不知道如何与那些思维方式不同的人共同思考。

过去10年里，神经系统科学家对人类心智和大脑不断探索，有了一些非凡的发现，这些发现能够直接提高人与人之间的交往能力。随着这些新见解的提出，人们开始意识到自己对他人的影响有多深。我们可以培养一个人的能力，也可以削弱其能力。即使无限热衷于电子设备，我们仍然渴望与他人面对面交流。更多的时间我们都在面对电脑屏幕独自工作，根本无法获得协同合作可能带来的新理念和灵感。

我怀着对认知神经科学的无限向往，打开了自己临床心理学家和教育工作者的职业生涯。我接受过专门训练，知道如何用静态的事物、一个名词或者一个“东西”（比如杯子）来衡量智慧高低。那些专家告诉我，有些人生来就聪明，拥有一个大杯子；有些人则没有那么聪明，只有一个小杯子。教师的职责就是装满这些杯子。如此说来，我的杯子大概已经在学校装满了吧。为了支付研究生阶段高昂的学费，我曾去教那些别人都已放弃的“没希望的”孩子。我从未质疑过他们杯子的大小。那里的每个孩子都让我懂得智慧并非名词，而是一个动词，正如花园需要照管一样，智慧也需要培养。对我来说最重要的事，就是发现这些孩子多么聪明，只有这样，我才能帮助他们重十迎接挑战的能力。

过去50年里，我一直以帮助人们发现其特有的智慧为己任，向企业领导、家长、教育工作者和孩子们传导“智慧多样性”的理念。提到多样性，人们通常会想到种族、性别和文化的多样性，却很少有人认识到人类的思维方式也是千差万别的安吉。·麦克阿瑟是多维沟通方面的专家（最后成了我的儿媳），有着扎实的专业知识和丰富的经验，见到她的时候，我意识到，若能与她合作，我的工作一定会取得更大进展。

我是在中东长大的美国侨民，在家里4个女儿中行二，我的整个童年都在探索那些偏僻的角落。那样的生活让我学会了与不同的人交往，学会了全面看待问题，学会了征询他人意见、懂得群策群力的意义。很多人认为婆媳之间就像敌人相见，总难相处，但是我婆婆道娜和我却同心协力地承担着一项共同使命：持续探索和研究人与人之间成功创建联系的必要条件。

过去13年里，我们一直是一些国际大公司的CEO或高层领导团队的专业思考合作伙伴，与他们共同探索智慧多样性的方方面面。我和道娜曾经问过荷兰皇家壳牌公司、百事可乐公司、菲多利公司、哈雷戴维森公司、默克公司和英特尔公司等大公司的管理人员，他们最大的挑战是什么，最常见的答案是“人”。他们都表示公司需要及时学习如何更有效地协同合作，进而在飞速变化的社会中树立一个追求卓越的集体目标，在员工及同事之间形成更加强大的联盟。因此，我们与这些客户合作的重中之重，一直以来便是提出一些策略和惯例，以便他们能发掘每个人的潜能，打破常规思考问题。我们教会他们如何使自身的智慧多样性（我们称之为协同的力量）发挥最大价值。

协同商（collaborative-intelligence quotient，也就是本书所说的“CQ”）用来衡量一个人面对重大集体问题时与他人共同思考的能力。要想拥有较高的CQ，就必须学会尊重和维护人与人之间思考方式的差异性，并且运用这种差异性应对复杂多样的挑战。与思维方式不同的人共同思考时，难免会有摩擦，因此共同完成一项任务似乎不大可能。我们赞同体育和艺术等传统领域的多样化，然而，对哈佛大学发展心理学家霍华德·加德纳提出的“多元智能理论”这一相对较新的概念，却鲜有应用，因为我们未曾受过相关培训，无法对这些多元化的智能进行评价和运用。经典商业著作《第五项修炼》^[1]（The Fifth Discipline）的作者彼得·圣吉认为，与一个群体中众多个体的智商相比，群体的整体智商实际上会降低30%以上。人们尝试共同思考时出现的这种弱智现象着实令人震惊，然而，协同合作仍然是我们的当务之急，当下之需。

我们生活在一个复杂、混沌和萎靡的时代，人与人之间每一次重要交流看上去都像是一场激烈的多极竞争。非黑即白，非红即蓝，我们不知道抑或是已经忘了该如何共同思考一下怎么才能得到紫色。我们以为必须在两种对立因素中做出选择：要么彼此独立，要么互相依赖，这种错误观念让一个集体四分五裂，无法统一。我们以为自己只有两个选择：独立自主，有鲜明的个人立场，获得认同；牺牲自己的个性及见解，迎合更大的群体——公司、家庭或社区。

□

《市民狗》，马克·奥黑尔

假设你正手握一条绳子，两只手分别攥着绳子两端向相反方向拉扯，那会是什么感觉？而眼下，你的生活中又有哪些对手或者对抗的力量在撕扯着你？大多数思想家、领导者以及组织都深陷这一困境。我们越是努力地挣脱对方，就越是被对方束缚得动弹不得。实际上，解决办法只有一个，那就是不再施压，任凭绳子两端对向弯曲，问问自己“怎样才能一一满足这些对抗力量的真正需求”这样的话，我们就可以解放思想，共同思考如何“让绳子两端团结起来”，直至形成一个圈。

我们凭直觉就知道，只有团结一心，方可度过艰难时世。“二战”期间，伦敦有一条街，那里的几户人家数十年老死不相往来，邻里之间从不说一句话。谁如果胆敢越雷池，就会受到众人的诅咒，这一做法延续了一代又一代。后来伦敦遭到德国无情的大轰炸（the Blitz）时，这条街上的人家不得已只能挤在同一个防空洞里。面对共同的致命威胁，他们的怨怼瞬间化为乌有，革命友谊顿生。几十年间从未说过一句话的人们开始彼此扶持，互相帮助，交换笑话，笑作一团。

事实上，将我们分开的障碍很多时候压根儿就不存在，只是我们想象出来的。只要大家都还活着，这些障碍就会冰消雪化，而我们身上与生俱来的交往能力便会发挥作用。还记得“9·11”事件后的第一天吗？作为一个社群，人们发自内心地渴望互相联系，互相帮助，倾其所有帮助那些受影响最大的人，为他们祈祷，为他们提供人力和物资。我们顷刻间改变了习以为常的个体思考方式，那些初看迥然有异的人类需求暂时归于平衡，只可惜这样的状态持续时间太短。

理念转折期：从市场共享转为思维共享

我们生活在一个转折期。一直以来我们都在为一个时代接受教育，而那个时代却成了过去时。今天的领

领导者面临的挑战与他们的先辈大不相同，那些先辈只学会了如何正确行事，却不知如何与他人有效相处。他们接受的教育是为市场共享（market-share）经济服务的，而我们则正在步入思维共享（mind-share）的世界，不仅要以理性方案来解决各类分析性问题和程序性问题，还需用创新型和关系型的方式共同思考。素未谋面的人需要一起为复杂问题找出突破性解决方案，因此我们必须克服时空限制、文化冲突以及性格差异，一起工作，一起思考。

在市场共享的思维方式中，物以稀为贵——我有你无，则我占上风。事物的价值由稀缺程度决定，比如钻石。用市场共享理念解决问题时，我们需要运用实践性、分析性及程序性理念思考问题。我们可以把挑战细分为很多小块，按先后顺序排列整齐，期待可以轻松找到解决方案。一旦有问题提出，我们的大脑会迅速给出答案：预备，瞄准，射击。我们总是把个体和集体的注意力放在缺陷上——认知缺陷、情感缺失和财政赤字。

这种思维方式会导致意见分歧，让我们备受那根绳子两端用力的困扰：要么我对，要么你对，答案只能二选一。领导者之所以是英雄，因为他已经爬上了成功的梯子，积累了高于他人的权力。成功就是靠资产的积累来衡量的。

宜家家居美国前CEO约兰·卡斯特特将与市场共享理念相对的概念称为思维共享理念。与其说财富是通过交易获得的，不如说它是靠思想和人际关系创造的。一旦事物有了价值，拿它送人就会有所损失；可一旦思想有了价值，情况则完全不同。你有一个好想法，我有一个好想法，我们交流一下，你会轻松获得两个想法，而我也会有两种想法。分享越多，收获就越多。这样，我们形成、分享和提出想法的能力便成为最宝贵的财富。

思维共享的时代要求我们学习如何影响他人，而不是控制他人。这一点在当今社会非常重要。在这个时代，人们能够快速形成维克罗式团队（Velcro teams），跨越地域限制，实现短期远程协作，这种合作形式下，要取得突破性进展需要的是影响力，而非权力。思维共享同样也需要我们培养自身受他人影响的能力，进行巧妙合作，共同推动事业发展。于是，领袖便成了动词“主持”，而不再是名词“英雄”。在一个思维共享的世界里，那些思维最灵活的人终将成为最具影响力的人。

市场共享要求我们迅速熟练地给出问题的答案，然而思维共享则需要我们学会如何提出各类问题，打开自己和他人的思路，寻找新的可能性。市场共享用来判定孰是孰非，而思维共享则在探寻可能性。这种探究方式会激起大脑的奇思妙想，而这种奇思妙想正是创新的丰富土壤，有了它，诸多理念开始形成，很多看似完全不同的想法也可以有机地联系在一起。

美国趋势专家丹尼尔·平克在其畅销书《全新思维》（A Whole New Mind）中指出，我们无法用昨天的思维方式解决今天和明天的问题。大多数人只接受过市场共享理念的教育，解决问题的能力、沟通技巧、逆向思维及弥合差异性等能力都没能及时形成，连正常的生活都无法维持。我们接受的教育告诉我们，最努力的人会笑到最后。我们学习使用一些思维策略，比如力求正确、根除异己、控制他人、打击报复、撤回资源等，结果却总是顾此失彼。这些策略使用权力控制他人：利用权力煽动他人，保护自己，牟取利益，维护地位。

CQ是思维共享的重要组成部分，因为它能让人们认识到自己现有的专业知识及存在的不足。假设你和一群来自世界各地的素未谋面的人通话45分钟；开始每个人先就自己的思考才能、误区以及自己与他人沟通最有效的方式等问题做一介绍。事实上，这就是你了解他人思维方式的使用指南。随着交流的推进，你可以轻松避开那些效果适得其反的假设，通常你会认为这些消极假设是由性格差异导致的。这本书就是这样一本使用指南，可以帮助你理解周围人的不同思维方式。

哈佛大学商学院首席管理教授罗莎贝斯·莫斯·坎特曾在《哈佛商业评论》上发表过一篇关于协同优势的研究论文，对全球11个地区的37个公司及其协同合作伙伴做了观察研究。她和同事发现，与其他地区的公司相比，北美地区的公司往往“对人际关系持有狭隘的机会主义观点”，“经常忽略协同合作关系中的政治、文化、组织和人性因素”，协同合作联盟“需要搭建紧密的人际关系网和强大的内部基础设施网络”。

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《协同的力量》[美]道娜·马尔科娃 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/894.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

